

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN KATILIMCI LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN
ALGILARININ BELİRLENMESİ: KARDEMİR A.Ş. ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Yılmaz SEVİM**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
Temmuz-2017**

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN KATILIMCI LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN
ALGILARININ BELİRLENMESİ: KARDEMİR A.Ş. ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yılmaz SEVİM


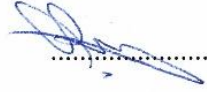

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
Temmuz-2017

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

YILMAZ SEVİM' e ait "ÇALIŞANLARIN KATILIMCI LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARININ BELİRLENMESİ: KARDEMİR A.Ş.ÖRNEĞİ" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Yrd. Doç. Dr. HAKAN VARGÜN	
Danışman Üye	:Yrd. Doç. Dr. OZAN BÜYÜKYILMAZ	
Üye	:Doç. Dr. YILMAZ BAYAR	

Tez Sınavı Tarihi : 28.07.2017

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

28.07.2017

Yılmaz SEVİM

İmzası



ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamız süresince bilgi ve deneyimleriyle beni yönlendiren saygıdeğer danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ' a teşekkürlerimi arz ederim.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve desteklerini eksik etmeyen değerli hocalarım, Sayın Doç. Dr. Yılmaz BAYAR 'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. İsmail YÜCEDAĞ' a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Yusuf Sinan ZAVALSIZ hocalarıma teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak, anlayışlarını, maddi manevi desteklerini ve sevgilerini hiç esirgemeyen, hep yanımda olan aileme sonsuz teşekkürler.

Yılmaz SEVİM

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI	iii
DOĞRULUK BEYANI	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	3
1.2. LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ	6
1.3. LİDERLİK FONKSİYONLARI	6
1.4. LİDERLİK ÜSLUPLARI	8
1.4.1. Yol Gösterici Liderlik	8
1.4.2. Etkileyici Liderlik	8
1.4.3. İşbirlikçi Liderlik	9
1.5. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KARŞILAŞTIRMASI	9
1.6. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	11
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı	11
1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar	13
1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	14
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	15
1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Yaklaşımı	17
1.6.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi	19

1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	20
1.6.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	21
1.6.3.1. Karizmatik Liderlik	21
1.6.3.2. Etkileşimci Liderlik	22
1.6.3.3. Dönüşümcü Liderlik	24
1.6.4. Yönetim Tarzlarına Göre liderlik Yaklaşımları	25
1.6.4.1. Otokratik Liderlik	25
1.6.4.2. Katılımcı Liderlik	26
1.6.4.3. Özgürlükçü Liderlik	26
1.6.5. Durumsallık Yaklaşımı	27
1.6.5.1. Amaç-Yol Teorisi	27
1.6.5.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	29
1.6.5.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	30
1.6.5.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	32
1.6.5.5. Karar Ağacı Modeli	33

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMA VE KATILIMCI LİDERLİK ANLAYIŞI

2.1. YÖNETİME KATILMA KAVRAMI	35
2.2. YÖNETİME KATILMA MODELLERİ	37
2.3. YÖNETİME KATILMA TEKNİKLERİ	39
2.3.1. Dolaylı Katılım Teknikleri	39
2.3.2. Doğrudan Katılım Teknikleri	40
2.3.2.1. Kalite Kontrol Çemberleri	40
2.3.2.2. Takım Çalışması	41
2.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi	41
2.3.2.4. Amaçlara Göre Yönetimi	41
2.3.2.5. İş Genişletme	42
2.3.2.6. İş Rotasyonu	42
2.3.2.7. İş Zenginleştirme	42
2.3.2.8. Bağımsız Çalışma Grupları	43
2.4. YÖNETİME KATILMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI	43
2.5. KATILIMCI LİDERLİK KAVRAMI	46

2.6. KATILIMCI LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	52
2.6.1. Değişimi Yönetebilmek	53
2.6.2. Kaliteyi Artırabilmek	53
2.6.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirebilmek	53
2.6.4. Çalışanları Motive Edebilmek.....	54
2.6.5. Çalışanları Güçlendirebilmek.....	55
2.6.6. Yenilikçi Olabilmek.....	55
2.7. KATILIMCI LİDERİN ROLLERİ.....	56
2.7.1. Çalışma Grupları	56
2.7.2. Karar Alım Süreci	56
2.7.3. Vizyonun Belirlenmesi	57
2.7.4. İşletme Kapasitesinin Belirlenmesi.....	57
2.7.5. İletişim Ağının Oluşturulması.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARDEMİR A.Ş. ÇALIŞANLARININ KATILIMCI LİDERLİK ALGILARININ BELİRLENMESİ

3.1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	59
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	62
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı.....	63
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı	63
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
3.2.4. Araştırma Modeli	64
3.2.5. Ana Kütle ve Örneklem	64
3.2.6. Veri Toplama Yöntemi	65
3.2.7. Analiz Yöntemi	65
3.2.8. Kullanılan Ölçek	65
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	66
3.3.1. Katılımcı Bilgilerine İlişkin Bulgular	66
3.3.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	69
3.3.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	69
SONUÇ	90
KAYNAKÇA.....	96
EK 1: ANKET FORMU	107

EK 2: İZİN BELGESİ.....	110
ÖZET	111
ABSTRACT.....	112
ÖZGEÇMİŞ	113



TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	10
Tablo 1.2. Temel Önder Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılayış Biçimleri	31
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	66
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	66
Tablo 3.3. Katılımcıların Unvanlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	67
Tablo 3.4. Katılımcıların Görev Yerlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	67
Tablo 3.6. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Süresi Frekans Analizi Sonuçları	68
Tablo 3.7. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlarda Katılınan Eğitim/Kurslar Frekans Analizi Sonuçları	68
Tablo 3.8. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlarda Buldukları Süre İçerisinde Görev Yerlerinin Değiştirilme Sıklığı Frekans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 3.9. Liderlik Uygulamaları Algısının Alt Boyutları Arası Pearson Korelasyon Analizi Bulguları.....	69
Tablo 3.10. Cinsiyete Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık.....	70
Tablo 3.11. Yaşa Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık.....	71
Tablo 3.12. Unvana Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık	73
Tablo 3.13. Görev Yerine Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık	76
Tablo 3.14. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık... ..	80
Tablo 3.15. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık.....	82
Tablo 3.16. Katılınan Eğitim/Kurs Sayısına Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık.....	85
Tablo 3.17. Görev Yeri Değiştirilme Sıklığına Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonuçları	14
Şekil 1.2. Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri.....	16
Şekil 1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği.....	18
Şekil 1.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	20
Şekil 1.5. Sistem 4 Modelinde Zaman, Performans, Motivasyon İlişkisi	21
Şekil 1.6. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı	31

GİRİŞ

Şahsi hedeflere yahut örgüt hedeflerine ulaşmak adına şahıs veya örgütlerin etkinliklerine etkide bulunma ve bu kişileri koyulmuş hedeflere yönelik etkinlikte bulunmaya teşvik etme süreci şeklinde açıklanabilen liderlik, temeli insanlık tarihine uzanan bir konudur. Liderlik kavramı ile tarihin neredeyse her döneminde ilgilenen insanlar, bir şahsın ne şekilde ve nasıl liderlik yapacağını, liderlik yaptığı şahıs ya da grubu idare ederken nasıl bir yöntem izleyeceği hakkında birçok düşünce ve görüş belirtmiştir. Ancak bütün bunların yanında, liderlik ile ilgili ortaya konulan teori ve düşünceler ancak 20. yüzyılın ilk yarısında sistematik olarak oluşturulmaya başlanmıştır.

20. yüzyıl, birçok radikal değişimin yaşandığı, yeni felsefe ve idare görüşlerinin, bilimsel gelişmelerin ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Başlangıcı 20. yüzyıla dayanan ve 21. yüzyılda da hızlanarak artan bu değişimler teknolojinin gelişmesi ve globalleşmeyle beraber firmaların yapılarında, idari görüşlerinde ve firmalarda kullanılan yönetim ve liderlik stillerinde mühim değişmelerin ve gelişmelerin yaşanmasına sebep olmuştur.

20. yüzyıldan bu yana hangi liderlik şeklinin daha verimli olduğu hakkında birçok çalışma ortaya konmuştur (Adair, 2014: 19; Ardıç ve Yenigün, 1999: 32; Ateş, 2005: 55; Eraslan, 2004: 13; Özsalmalı, 2011: 138). Çalışmaların sonuçlarını inceleyen araştırmacılar, liderlik sürecinin farklı farklı birçok değişken tarafından belirlendiğini ortaya koymuşlardır. Liderlik sürecini etkileyen bu değişkenler; liderin sahip olduğu özellikler, ortamın özellikleri (teknolojik, kültürel, sosyal vb.) ve astların özellikleri gibi 3 başlıkta bölümlendirilmektedir (Serinkan, 2007: 23). Farklı değişkenlerin buluşmasıyla meydana gelen liderlik davranışları, gözlemcileri olumlu yada olumsuz biçimde etkilememektedir.

Liderlik şekli dikkate alındığında, her liderin kendine özgü bir takım liderlik özelliklerinin bulunduğu görülmektedir. Ancak, yapılan nitel ve nicel analiz içeren çalışmaların ardından liderlik stilleri bölümlendirilmiş ve bu bölümlendirmenin sonucu olarak ortaya çıkan veriler de farklı kalıplara oturtulmaya çalışılmıştır. Liderlik hakkında araştırmacılar tarafından yapılan ayrımlardan biri, yönetim şekillerine göre liderlik biçimleri şeklindedir (Serinkan, 2012: 27). Katılımcı, otokratik ve tam serbestlik öngören liderlik şekillerinden birisi olan katılımcı liderlik bu tez çalışmasında temel konu olarak işlenmiştir.

Çalışmanın amacı, Kardemir A.Ş. çalışanlarının liderlik uygulamalarını algılayışlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmektir. Bunun için çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde liderliğin tanımı ve tarihsel gelişimi anlatılmaya çalışılmış, liderin genel özellikleri ve liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde yönetime katılma ve katılımcı liderlik anlayışı ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca yönetime katılma kavramı, modelleri ve teknikleri incelenmiş, katılımcı liderlik irdelenmiştir.

Çalışmamızın son bölümünde ise Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.' de yapılan anket uygulaması ve sonuçları aktarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde liderlik kavramı incelenmekte ve genel olarak liderlik yaklaşımları anlatılmaktadır.

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

İnsanoğlu tabiatı itibariyle sosyal bir varlıktır. Aristoteles'e göre insan, "zoon politikon"dur, yani sosyal-siyasal bir varlıktır (Aristoteles, 2007: 61).

Bu düşünceden hareketle toplumsal bir varlık olan insan, toplumsal yaşama dahil olmadan yaşayamaz. İnsan hayatının devamı için gerekli olan ihtiyaçlar oldukça detaylı ve kapsamlıdır. Bu nedenle bu ihtiyaçların bireysel olarak karşılanması mümkün değildir. Bu bağlamda diğer bireylerle iletişim halinde olmak, paylaşımında bulunmak ve yardımlaşmak mecburidir (Aysel, 2006: 40). İşte bunun için insanoğlu ailevi yaşantıdan başlamak üzere, çeşitli yaşam merkezleri oluşturarak topluma karışmak, toplumsal yaşama dahil olmak zorundadır. İnsanların, insanlık tarihinin başından beri hayatını toplum içinde konumlandırması bunun en somut delilidir. İnsan bir şekilde toplumun bir parçası olagelmiştir (Aydın, 1994: 30).

İnsan toplum içinde yaşamalı, toplumla beraber bir düzen çerçevesinde var olmalıdır. Bu düzenin hem oluşması hem korunması hem de insanın kendini bu düzen içinde tutması, toplumdaki insanların birbirleriyle belirli değerler ve kurallar çerçevesinde yaşamasıyla olur (Batmunkh, 2011: 71). Toplumda ilk yaratılıştan itibaren zaman içinde oluşan iş bölümü de toplumun işleyişiyle ilgili zorunlu bir gerçekliktir. Herkes her şeyi kendisi yapamayacağından, toplumda iş bölümü

oluşmuştur. Herkes topluma bir şekilde hizmet sunar ve kendi ihtiyaçlarını da toplumun içinde kendisi için yararlı gördüğü şekilde imkânı ve isteği doğrultusunda karşılar. İnsanların sosyal yaşam içinde hayatlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları iş bölümü ve görev paylaşımının hangi şartlarda ve nasıl gerçekleşeceğini, toplumun kurucu esaslarını göz önünde bulundurarak ve gelişmeleri de dikkate alarak lider belirler (Akyüz ve Eren, 2013: 196).

Toplu halde yaşayan insanların hayatlarını düzen içinde yürütebilmeleri ancak bir lider etrafında toplanmakla mümkündür. Bu yüzden ilk çağlardan bugüne kadar bütün insan toplulukları daima bir lider etrafında yaşamışlardır (Tüzün, 2013: 23).

Liderlik tarihin her döneminde vardır. Liderlik aslında insan içindir ve insan var olduğu sürece de devam edecektir. Liderlikle ilgili ilk çalışmalar M. Ö. 400'lü yıllardaki Platon'un "Republic" eserine kadar dayanır (Adair, 2014: 23). Platon eserinde, lider olabilmek için uzun yıllar boyunca felsefe eğitimi almak gerektiğini öne sürmüştür. Aradan geçen binlerce yılda, Mezopotamya uygarlıkları, Antik Yunan medeniyeti, İslam uygarlığı ve günümüzdeki insanoğlu liderlik problematiğine cevaplar aramıştır (Akiş, 2004: 34).

Sümerlilere ait ilk kil tabletlerde çivi yazısı ile oluşmuş metinlerde şöyle der: "Komutansız askerler, çobansız sürüye benzer." Bu aynı zamanda, insanın söz konusu olduğu her türlü ortamda etkili liderlere ihtiyaç olduğunu gösteren ilk atasözü örneği olarak birçok dile çevrilmiştir (Adair, 2014: 26). Liderliğin önemine ve liderin örgütün kaderini tayin etmesine dair Türk kültüründe de birçok atasözü bulunmaktadır. "Balık baştan kokar.", "Ata eyer gerek, eyere er gerek.", "Çobansız sürüyü kurt kapar." atasözleri bu konudaki kültürel temeli çok iyi yansıtmaktadır (Kahveci, 2012: 8).

Konfüçyüs bundan yaklaşık 2500 yıl önce "Lider olmak için önce insan olmak gerekir demişti. Meşhur Büyük Öğreti'de Konfüçyüs liderliğe giden yedi "düşünce mekânı" üzerinden bir gelişme teorisi ortaya koyar (Senge, 2013: 363).

Hiyerarşik bir doğası olan insanın en temel toplumsal gereksinimlerini karşılayan liderlik, İngilizce olan "leadership" kelimesinin aslı olan "lead" kelimesinden türetilmiştir (Aksoy, 2012: 43). "Leader" kelimesi; rehber, kılavuz, önder, baş, reis anlamlarına gelmektedir (Batmunkh, 2011: 73). Türkçede ise lider kavramına karşılık önder, yönder gibi kelimeler önerilmiş olsa da "liderlik" kavramları

daha geniş bir kabul görmüştür (Akyüz, 2012: 17). Liderlik ve lider çok eski kavramlar olmakla birlikte bu konuda yapılan çalışmalara baktığımızda üzerinde görüş birliğine varılabilmiş bir tanımın olmadığını görüyoruz (Öztürkçü, 2015: 9).

Liderlik psikoloji, siyaset, sosyoloji, yönetim bilimi, tarih gibi sosyal bilimlerin ortak konusu olmakla birlikte üzerinde mutabakata varılmış bir tanımlama yoktur (Akiş, 2004: 37). Liderlik konusunda çok değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Liderlik, örgütün süregelen monoton iletişiminin yerine etkiyle meydana gelen bir ilerlemedir (Katz ve Khan, 1978: 12).
- "Liderlik; bir liderin, başında olduğu insanları ortak hedeflere ulaştırmak için etkilemesi, motive etmesi, yönlendirmesi ve idare etmesi demektir" (Tüzün, 2013: 15).
- Lider, belirli bir insan grubunun bireysel amaçlarını ve grubun ortak çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla talimatlarını takip ettikleri kişidir (Koçel, 2005: 101).
- "Aciliyet arz eden durumlarda hızlı karar vermek, problemleri süratle çözebilmek ve gerekli tepkileri doğru yer ve zamanda verebilmek için izlenen ilham verici bir kaynaktır" (Halis, 2007: 4).
- "Lider, yeni koşullara hızlı ayak uydurabilen ve belirsizlik ve risklere rağmen bu koşulları lehine çevirebilen kişidir" (Özden, 2013: 89).
- "Liderlik, bir örgüt üyesinin; olayların yorumu, amaç ve stratejilerin seçimi, iş faaliyetlerinin organizasyonu, üyelerin özgüveni, yeteneklerinin geliştirilmesi, örgüt dışından katkı ve iş birliğinde bulunacak insanların seçimi gibi konular üzerindeki etkisidir." (Şimşek ve Öge, 2007: 51).
- Önder, örgüt çalışanlarının hissettikleri ama hedef haline dönüşmemiş olan duygu ve düşüncelerini somutlaştırarak çalışanların enerjilerini bu somut hedeflere ulaşmak amacıyla yönlendiren kişidir (Eren, 2013: 88).
- "Lider, aynı örgüte çalışan kişiler arasında birlik ve beraberlik duygusunu oluşturmayı ve aynı amaç uğruna hareket etmelerini sağlamayı başaran, ufak pürüzleri hızla ortadan kaldıran ve takipçilerine de bu tavrı öğreten kişidir" (Koparal, 2008: 138).
- Liderlik, bir kişinin bakış açısını yükseltilere çekmektir; o kişinin performansını yüksek standartlara getirmektir (Drucker, 1995: 43).

1.2. LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde lider denildiğinde kişiler üzerinde hakimiyet kurabilme yeteneği olan, güçlü kişilerin akıllara gelmesinin yanı sıra bu olgunun sınırları daha fazla genişlemiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 29). Bu kavramın temsil ettiği anlamlardan ziyade artık liderlik özellikleri ve gereklilikleri tartışılmaktadır. Bir kişinin lider olarak tanımlanabilmesi için liderlik özelliklerini taşıması beklenmektedir. Lider niteliklerine güvenilir, araştırmacı, risk alabilen, cesaretli olma ve zor durumlarla başa çıkabilme gibi özellikler örnek olarak verilebilmektedir (Can, 2006: 15).

Lider özelliklerini taşıyan kişi ekip çalışmasında amaca giden yoldaki üstüne aldığı sorumluluklarla öne çıkmaktadır. Liderin nitelikleri ve sağladığı faydalar ekip çalışmasından elde ettiği kazanımlarla değerlendirilmektedir. Bu nitelikler hedefe odaklanmak, ikna kabiliyeti, sosyal ilişki kurma becerisi ve kararlı duruş olarak sıralanabilmektedir. Ekip içinde sorumluluk ve karar almada ön plana çıkan, ekibe yol gösteren ve üst kademedeki yöneticilerle ilişki kurabilen bireyler lider olarak adlandırılmaktadır. Bu anlayışlar doğrultusunda ekibe yol göstermesi amacıyla örneklere, performansı değerlendirmek için kurallar ve standartlara ve ekip başarısını mükafatlandırmak için de önceden belirlenmiş ödüllere gereksinim duyulmaktadır. Tüm nitelikler ve durumlar göz önüne alındığında bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Bedük, Aydoğan ve İnce, 2004: 427): Lider insancıdır, sosyal ilişkileri kuvvetlidir, özgüven sahibidir ve çalışmayı sever. Ayrıca yol gösteren, ekip içinde ayrımcılık yapmayan ve ileri görüşlü kişilerdir. Liderler zamanı ve bilgiyi kontrol etmede oldukça başarılıdırlar ve ekibin heyecanını canlı tutarlar. Liderlerde sahip olduğu nitelikler dışında sahip olmaması gereken nitelikler de önem taşımaktadır (Akyüz, 2012: 40).

1.3. LİDERLİK FONKSİYONLARI

Örgütün türü ve büyüklüğüne bağlı olmaksızın liderlerde bulunması gereken bazı fonksiyonlar vardır (Erdoğan, 2007: 61). Bu fonksiyonlar şu şekildedir:

- *Uygulayıcılık*: Lider ekip içinde her zaman bir iş yapma sorumluluğunda bulunmayabilir. Fakat uygulayıcı özelliğine sahip bir liderin ekip çalışmasını

kontrol altına alarak bir işi ekipteki çalışanlara dağıtması gerekmektedir (Celep, 2014: 37).

- *Planlayıcılık:* Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanların hareketlerine yön vermek, planlamak ve organize etmek liderin görevleri arasında yer almaktadır. Anlık verilecek kararlar ve önlemlerle gelecek dönemlerin şekillendirilmesi planlama işlevinin bir yansıması olmaktadır (Erdoğan, 2007: 61).
- *Uzmanlık:* Lider, örgüt içinde genelde belli bir alanda uzmanlaşmıştır. Uzmanlık özellikleri gösteren ve bu özelliğiyle hem üst hem alt gruptaki bireylerde saygınlık uyandıran kişiler doğal lider adayları olarak kabul edilmektedirler (Celep, 2014: 38).
- *Sözcülük:* Ekipler genişledikçe ve çoğaldıkça diğer ekiplerle iletişim haline geçmek kolay bir iş olmaktan çıkmaktadır. Böyle zamanlarda grubu lider temsil etmekte ve ekibin sözcüsü olmaktadır (Erdoğan, 2007: 62).
- *Kontrolörlük:* Ekip içindeki kişileri kontrol etme görevi liderdedir. Liderin görevlerinden biri de ekipteki kişilerin hedefler doğrultusunda hareket edip etmediğini saptamaktır (Akyüz, 2012: 43).
- *Ödüllendiricilik ve Cezalandırıcılık:* Ekipteki kişilerin grubun hedefleri ve kuralları kapsamında sergiledikleri eylemlere göre ödül veya ceza alması liderin sorumlulukları arasında yer almaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: 200).
- *Hakemlik ve Aracılık:* Ekip içinde kişiler arasında bir problem çıktığında bu sorunu çözmelerini sağlamak ve ilişkileri düzeltmek liderin yapması gereken işlerdendir (Zel, 2001: 33).
- *Model Olma:* Olaylara verdiği tepkilerle, çalışma prensipleriyle, insanlarla olan ilişkileriyle bir lider, ekipteki diğer kişilere örnek olmalıdır. Lider sergilediği tutumla, ekipteki diğer kişilerin davranışlarını ona göre şekillendirmesine katkıda bulunmaktadır (Zel, 2001: 35).
- *Grup Sembollüğü:* Bir gruba sürekli tek bir lider yol göstericilik yapıyorsa o lider o ekibin sembolü olmaktadır (Zel, 2001: 35).
- *Suç Üstlenen ya da Üyelere Babalık Yapan Kişi Olmak:* Ekip ve lider arasında bir süre sonra duygusal bir ilişki söz konusu olursa, lidere karşı büyük bir saygı

ve sevgi duyulmaya başlanmakta ve grup içinde bir problem olduğunda lider, babalık duygusuyla olaya yaklaşmaktadır (Halis, 2007: 28).

- *Vizyon ve Misyon Aşılabilirlik*: Lider ait olduğu örgüte uygun bir biçimde bir vizyon belirleyerek ve bunun ekip tarafından benimsenmesi için gayret göstererek diğer kişilerin de çalışmalarının bir manası olmasını sağlamaktadır (Tüzün, 2013: 19).
- *Değişim Öncüsü Olma*: İleri görüşlü bir anlayışla hareket etmesi gereken lider hem organizasyonu hem de kendi grubunu gelecekte karşılaşılabilecekleri değişimlere hazırlamakla görevlidir (Tüzün, 2013: 20).

1.4. LİDERLİK ÜSLUPLARI

Liderlik üslupları başlığı altında yol gösterici, etkileyici ve işbirlikçi liderlik kavramlarına değinilmektedir.

1.4.1. Yol Gösterici Liderlik

Bu yaklaşım, yüksek seviyede kontrol isteyen ve pek çok lider için tercih edilen bir üsluptur (Batmunkh, 2011: 69). “Lider ne kadar kontrol ederse, diğerleri o kadar az kontrol eder” (Fındıkçı, 2013: 78) önermesine dayanmaktadır. Yol gösterici olmak, insanlara ne yapacaklarını söylemek anlamına gelmektedir. Yol gösterici liderlik ise; krizle uğraşırken, yeni alınan elemanlarla çalışırken, teori öğretirken ya da yeni bilgileri paylaşırken, oldukça hassas alanlarda iş yaparken ya da insanların hayatlarının tehlikede olabileceği durumlarda ve değişiklik zamanlarında talimat verirken işe yaramaktadır (Sökmen, 2014: 39). Liderler yol gösterici olduklarında kimin lider, kimin ise takipçi olduğu mutlaka belli olmaktadır. Yol gösterme gücünün aşırı kullanımı astların kendilerini zayıf hissetmelerine yol açtığı gibi, liderinse astının gücünü küçümsemesine neden olmaktadır (Batmunkh, 2011: 75).

1.4.2. Etkileyici Liderlik

Bu liderlik biçimi, kontrolün hepsini değilse bile kontrolün sadece bir kısmını astlara teslim etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 65). Liderler, astlarının çalışmalarına

onları uygun bir yöne teşvik edecek şekilde müdahale etmektedirler. Liderlik; soru sorma, personelin iyi bildiği alanlardaki eksikliklerini ortaya koyma ve dürüstçe bilgilendirme şekline bürünmektedir. Lider, sahip olduğu yetki gücünden çok, astlarını kendi kişisel gücüyle, güven ve dürüstlüğüyle etkilemektedir (Gürsel, 2006: 46).

1.4.3. İşbirlikçi Liderlik

İşbirlikçi liderlik, çok incelikli olup iyi uygulandığı zaman astları önemli ölçüde teşvik etmektedir. Bu liderlik tarzının kilit özelliği, liderin işine kişisel tavrını koyması olarak ortaya çıkmaktadır. Kişisel tavır ise; bir insanın çok iyi benimsediği değer ve tavırlar sisteminin birlikte sunulmasıdır. Samimi üsluba sahip liderle astlar arasında genellikle karşılıklı saygı mevcuttur. Astlar katkılarında ötürü kendilerini değerli hissetmektedir (Eraslan, 2004: 39). İşbirlikçi liderlik, liderlik sorumluluklarından vazgeçmek değildir. İsteddiği sonucu gerçekleştirmek isteyen lider, diğer insanların gücüne, kapasitelerine, farklılıklarına, bilgi ve katkılarına güvenmektedir. Sonuç olarak liderin başarısı, iyi takımlar kurma, takımı işe katma, birlikte iyi çalışma, karar oluşturma ve yapılması gereken işi yapmada ortak sorumluluk alma yeteneğine dayanmaktadır (Aydın, 2014: 41).

1.5. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KARŞILAŞTIRMASI

Yönetici ve lider kelimelerinin anlamları her ne kadar yakın olarak ifade edilirse edilsin, aslında büyük ayrılıklar mevcuttur. Yönetici kavramı genellikle şekilsel güç olarak değerlendirilirken liderlik kavramı ise sosyal olarak etki bırakma gücü ile alakalı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Doğan, 1999: 57). Her iki kavramda çalışan kişileri belirli bir amaç doğrultusunda motive edip çalışmalarını devam ettirmelerini sağlamak konusunda ortak bir hedef güderken güçlerini farklı kaynaklardan almaları aralarındaki temel farklılıklardandır. Makam yöneticilerin esas güç aldıkları yer iken, bilgi ve etkileyici bir kişilik ise liderin güç kaynağını oluşturmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 32). Bazı durumlarda hem yöneticilik hem de liderlik vasıflarının tek bir kişide bulunması mümkün olmakla birlikte söz konusu durum, liderlerin yöneticilik özelliklerini veya yöneticilerin liderlik vasıflarını her

yönüyle ve bütünüyle taşıdığı anlamına gelmeyebilir (Tosun, 1990: 17). Bu iki kavramın farklı anlamlar taşıdığı Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Liderler güçlerini başka insanları etkilemelerinden ve kurdukları ilişkilerden alırlar.	Yöneticiler güçlerini sahip oldukları makamın gücü doğrultusunda elde ederler.
Başarılı olmak için insanlara güvenirlir.	Başarılı olmak için sisteme güvenirlir
Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.	Örgütün özellikle yüksek kademelerinde bulunurlar.
Kendi ekiplerinde bulunmak isteyen kişilere sahiptirler.	Kendilerinin tayin etmiş oldukları astlara sahiptirler.
Sana yararı dokunacak olan, ifadeleriyle fikirlerini belirtirler.	Bu senin işin, yaklaşımını benimserler.
Kendi tasarlamış oldukları hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürürler.	Örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için çabalarlar.
İnsanlara güvenirlir.	Denetimin öneminin farkındadırlar.
Doğru işleri yaparlar.	İşlerini doğru gerçekleştirirler.
Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirirler.	Kuralları izler ve uygularlar.
Örgütü görebildikleri en iyi toplu ihtiyaçlar için değiştirmeye uğraşırlar ve organizasyonu geliştirirler.	Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.
Değerler taahhütler gibi diğer konular arası ilişkileri vurgulamaya meyillidirlir.	Örgüt koordinasyon ve fabrika, malzeme, insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya meyillidirlir.
Değişiklik yapmaya ve risk almaya meyil gösterirler.	Kesin olmayan bir şeye güvenmezler ve dikkat içerisinde eylemlerini gerçekleştirirler.
Örgütün uzun vadedeki başarılarına göre hayallerini oluştururlar.	Kısa vade içerisinde gerçekleştirilecek olan hedef ve amaçlara yoğunlaşırlar.

Kaynak: Ardıç ve Yenigün, 1999: 546.

Örgütlerin gereksinim duydukları kişinin “lider yönetici” özelliklerini taşıması gerekmektedir (Duyan, 2012: 33). Yöneticiler hakimiyetlerini genelde kurallar ve yönetmelikler doğrultusunda şekilsel bir yapı üzerinde kurarlarken, liderler ise zamanın şartlarına ve bireysel kabiliyetlerine göre güçlerini kazanmaktadırlar. Bahsedilen ve gereksinim duyulan lider yönetici ise ekibine ve örgüte belirli bir vizyonu aşılayabilen, istenilen geleceği inşa edebilecek ve bu doğrultuda hedefler belirleyen, bu hedeflere erişilmesi konusunda çözümler sunup gayret gösteren kişidir (Fındıkçı, 2013: 19). Bir meslek olarak lider yöneticilik, hem bilimsel hem de sanatsal içeriklere sahiptir ve öğrenilmesi mümkündür. Bu kapsamda bireysellik yerine ortaklık benimsenirken, koçluk, liderlik ve akıllı çalışma gibi özellikler emir verme, yönetme ve çok çalışmanın yerini almıştır (Özsalmanlı, 2011: 139).

Yönetici ve lider kavramlarının kapsamlarına tekrar bakıp tanımlarını incelemek mümkündür. Lider kavramını tanımlarken ortak bir hedef doğrultusunda birleşmiş kişilerin istekleri doğrultusunda organizasyona katkılarını sağlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Kişilerde heyecan uyandırmak ve önemli karar alabilmek liderlerin özellikleri arasındayken başarılı bir lider olabilmek için de elzemdir. Yöneticilik kavramı biçimsel organizasyon yapısıyla alakalı olup liderliğin var olması konusunda biçimsel organizasyonun bulunması şartı aranmamaktadır. Yönetici ve liderin ortak olan işlevlerine bakıldığında ise iki gurubun da kendi organizasyonları içinde bulunan kişileri bir hedef doğrultusunda motive edip yönetme gayretinde oldukları görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 38). Özetle, lider güce sahipken yöneticinin yetkisi bulunmaktadır. Liderin güç kaynağı etrafındaki diğer kişilerken, yöneticinin güç kaynağı ise yönetmelikler, kanunlar ve kurallardır.

1.6. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik süreci liderin onu takip eden kişileri etki altına alma gayretlerini kapsamaktadır (Tekarslan, 1991: 15). Liderlik kavramını ve sürecini daha iyi açıklamak için bazı görüşler ortaya çıkmıştır (Geçmez, 2009: 85).

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

İlk çağ Antik Yunan medeniyetinden bu yana düşünürler, liderlerin herhangi bir insandan farklı ve ayırt edici özellikleri olduğu hususunda fikir beyan etmişlerdir. Bu ayırıcı nitelikler bazen fiziksel özellikler, bazen kişilik özellikleri, bazen de sosyal özellikler olarak ifade edilmiştir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 110). 20. yüzyıl toplum yapısında özellikler yaklaşımı diğer zamanlara göre daha fazla öne çıkmış ve araştırmalar bu doğrultuda yoğunlaştırılmıştır (Çelik, 2013: 71). Araştırmacılar yaşadıkları dönem itibarıyla insanlık tarihinde ve toplumsal hafızada derin izler bırakan liderlerden yola çıkarak bu kişilerin karakteristik özelliklerini saptamaya çalışmışlardır (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 110).

Bu kuramda liderlerin başarılı ve başarısız yönleri karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucu liderlerin belirgin özellikleri ortaya konur. Başarılı liderlerin

ilgili, yetenekli olduğu ve kişisel özelliklerinin başarısız liderlerden farklı olduğu sonucuna varılır (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 112).

Bu tanımlardan yola çıkarak liderin tekelleşmiş güce sahip olduğu söylenebilir. Bu gücün dayanağı liderin doğumla sahip olduğu özellikleri ve takipçilerinin ona sağladığı hiyerarşik güçtür (Öztürkçü, 2015: 36).

Liderlikle ilişkilendirilebilecek fiziksel özellikler (Eren, 2015: 441):

- Boy
- Ağırlık (kilo)
- Güçlülük
- Yaş
- Fiziksel olgunluk belirtileri
- Sağlık durumu
- Yakışıklılık gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır.

Kişisel özellikler olarak ise;

- Zekâ
- Hitabet yeteneğı
- Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneğı
- Güven verme veya güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır.

Stogdill'in de yaptığı çalışma sonunda, lideri karakterize eden en belirleyici özellikler on madde halinde sıralanmıştır (Akiş, 2004: 45):

- Sorumluluk alma ve görevleri başarıyla bitirme gayreti,
- Amaçlara ulaşma arzusu,
- Riske girme ve sorunları çözme özgürlüğü,
- İnisiyatif alabilme,
- Kendine güven,
- Verilen kararların sonuçlarıyla yüzleşebilme,
- Stresle başa çıkabilme,
- Hoşgörölü olma ve toleranslı davranma,

- İnsanlarda etki yaratabilme,
- Hedef doğrultusunda sosyal iletişim kurmadır.

Ancak bu konuda tam bir görüş birliği yoktur, bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 62):

- Sonsuz sayıda özellik vardır.
- Liderin takipçileri arasında, liderden daha fazla özelliğe sahip bireyler bulunabilmektedir.
- Lider özelliklerinin belirlenmesi ve ölçülebilmesi zordur.
- Kişisel özellikler fazlaca vurgulanmıştır. Boyu uzun, sesi kalın, yakışıklı (güzel), gür saçlı kimselerin lider olacağı iddia edilmesine rağmen, kısa boylu, ince sesli, çirkin ve kel liderler görülmektedir.
- Grupta sadece bir kişiyi ön plana çıkarmakta, diğerlerini yok saymaktadır.
- Grupta bir tek lider öngörmektedir, ancak gruplarda birden fazla lidere de rastlanmaktadır.

Özellikler kuramında takipçilerin ve ortam koşullarının dikkate alınmaması eleştirilere neden olmuştur (Gök, 2007: 51). Liderliğin, salt lider değişkenini ele alarak açıklanmaya çalışılması, kuramı tartışmalı hale getirmiş ve başka değişkenlere de bakma gerekliliği üzerinde durulmuştur. Liderin barındırdığı özellikler önemlidir ama lideri anlatmak için kâfi değildir (Fındıkçı, 2013: 27).

Liderin başarısında, gelişmesinde, iş bitirmesinde kişilik özelliklerinin elbette rolü vardır. Ama başka etkenlerin varlığı da yadsınamaz. Örneğin liderlerin çevresindekilerle etkileşimleri, iletişimleri, lideri ortaya çıkaran çevresel durumlar da liderlik davranışlarının şekillenmesinde etkili olur (Fındıkçı, 2013: 28).

1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlik tanımları yaparken özellik kuramının eksik kalması, 1940'ların sonunda liderlik davranışlarının daha detaylı araştırılmasını doğurmuştur. Bu çalışmaların ana temasını ise liderin süreç içerisinde sergilediği davranışlar oluşturmaktadır (Serinkan, 2007: 28). Liderin temel yönelimleri, motivasyonu, takipçileriyle etkileşimi, karar verme süreçlerinde astlarıyla iletişimi gibi liderliğin

etkilerini oluşturan konular incelenmiştir (Aydın, 1994: 88). Bu çalışmalar neticesinde bazı lider tarzları ortaya konmuş ve etkili bir liderin davranış özelliklerinin neler olabileceği öngörülme çalışılmıştır.

1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik davranışını incelemek amacıyla Ohio State Üniversitesi'nde hazırlanan bir anket, askerler arasında ve endüstri bölgesinde uygulanmış ve bu kişilerin lider davranışlarını algılama biçimleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Araştırmalar sonucu iki tür lider davranışı algılandığı gözlemlenmiştir. Bunlar ilişkiye ve yapıya yönelik davranışlardır (Özkalp ve Kirel, 2014: 71) Bu bağlamda ilişkiye yönelik davranış boyutu çalışanların -izleyenlerin- ihtiyaçlarıyla; yapıya yönelik davranış ise işletmenin ihtiyaçlarıyla ilişkilidir (Serinkan, 2007: 29). Yapıya yönelik davranış gösteren gözetimcilerle çalışanlarda çalışma performansı yüksek, tatmin düzeyi düşük çıkmıştır. Tam tersine ilişkiye yönelik çalışan astlarda düşük performans, yüksek tatmin çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 2014: 73).

Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonuçları



Kaynak: Bolat vd., 2009: 45.

Şekil 1.1'de görüldüğü gibi araştırmalar sonucunda dört ayrı liderlik tarzı meydana gelmiştir. Çelik (2013)'e göre Halpin tarafından yürütülen araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenmiştir:

1. Araştırma sonucuna göre, Liderlik Davranışını Belirleme Anketi (LBDQ) liderin sahip olduğu iki ana davranış şekli belirlemiştir.

2. Etkili lider davranışı olarak görev ve ilişkiye eğilimli davranışa önemli derecede değer vererek performansın artmasını mümkün kılan lider davranışı belirlenmiştir.
3. Lider ve izleyenlerin, lider davranışını etkili olma bakımından değerlendirme konusunda bir anlaşmazlık bulunmaktadır. Göreve yönelik davranış fikri liderler tarafından daha sık vurgulanıyorken, izleyenlere göre ilişki yönelimli liderlik vurgulanmaktadır.
4. Araştırma sonucuna göre, görev ve ilişki yönelimli davranışta yüksek değerlere sahip olan örgütlerde, uyum ve yakın arkadaşlık özelliklerine ek olarak kurallarda belirginlik ve üyelerin davranışlarında da farklılıklar gözlenmiştir.
5. Liderin davranışlarıyla izleyenlerin lidere karşı gösterdiği davranışların betimlenmesinde güçsüz bir ilişki tespit edilmiştir.
6. Çeşitli liderlik türlerini daha güçlü kılan birbirinden farklı örgütsel yapılar bulunmaktadır.

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Lider davranışları hakkında yapılan ikinci çalışmayı ise Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar yapmıştır. Üniversitenin Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'ndeki araştırmacılar Tannenbaum ve Schmidt çalışmalarında lider ve işgörenler arasındaki yetki ilişkilerini ele almışlardır. Bu bağlamda liderlerin tavırları şekil 1. 2' deki gibidir. (Eren, 2015: 71):

Şekil 1.2. Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri



Northcraft'tan aktaran Zel (2001)'e göre, sonuçlara ulaşılırken araştırmaların dört ayrı faktöre dayandırıldığı bilinmektedir:

- *Destek:* Gruptaki üyelerin kişisel hislerine duyulan saygının önemi ve değerini yükseltici davranışlar.
- *Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma:* Üyeler arasında yakın ve karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkilerin daha da gelişmesini mümkün kılan davranışlar.
- *Amacın vurgulanması:* Grubun sahip olduğu amaçlara ulaşmasını ve bunu gerçekleştirirken yüksek performansa sahip olmalarını amaçlayan motivasyonel davranışlar.
- *İşi kolaylaştırma:* Kaynaklar sağlayarak, örneğin araç-gereç, teknik bilgi, hedeflere ulaşma noktasında yardımcı olabilecek davranışlar.

Belirtilen etkenlerden ilk ikisi kişiye özgü davranışları, geri kalanlar ise işe özgü davranışları kapsamaktadır (Akyüz, 2012: 49). Gruptaki üyelerin doyumuna ve verimliliğini olumlu yönde etkileyen etmenler incelenirken, verimlilik, personel devir hızı, şikayetler, giderler, iş tatmini gibi faktörlerden yararlanılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre iki farklı liderlik tavrı elde edilmiştir. Bunlardan ilki işe yönelik lider, diğeri insana yönelik liderdir (Zel, 2001: 37).

Araştırma sonucuna göre çalışan merkezli ve üretim odaklı olarak belirtilebilecek iki ana liderlik davranışı belirlenmiştir (Us, 2003: 22). Çalışan merkezli lider, her türlü faaliyette öncelikli olarak insanı düşünen, çalışanlarına gerçekçi bir ilgi gösteren, işten önce çalışanlarını önceleyen ve çalışanlarıyla oldukça iyi bir etkileşim içerisinde bulunan bir yaklaşım sergiler. Üretim odaklı lider ise işe odaklanan, işin yapılma şekli ile neticede ulaşılan çıktılarını önceleyen ve insan kaynağını ikinci plana atan bir yaklaşım sergiler (Fındıkçı, 2013: 38).

Kavuncubaşı'na göre çalışan merkezli liderler, astların mutluluğuna önem veren, onları karar alma mekanizmalarına dahil eden ve inisiyatif almalarını sağlayarak verimliliği arttıran liderlerdir. Üretim odaklı liderler ise daha çok performans üzerinde duran, yasal güçlerini kullanarak işlerin doğru şekilde yürütmesini sağlayan liderler olarak tanımlanabilir (Sökmen, 2014: 76).

Yapılan çalışmalarda, işgören eğilimli liderlerin, üretim eğitilmiş liderlere kıyasla etkin iş grupları kurabildikleri gözlemlenmiştir. İşgören eğilimli liderlerin ekipleri diğer gruplara nazaran verimlilik ve iş doyumunu açısından daha yüksektir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 114).

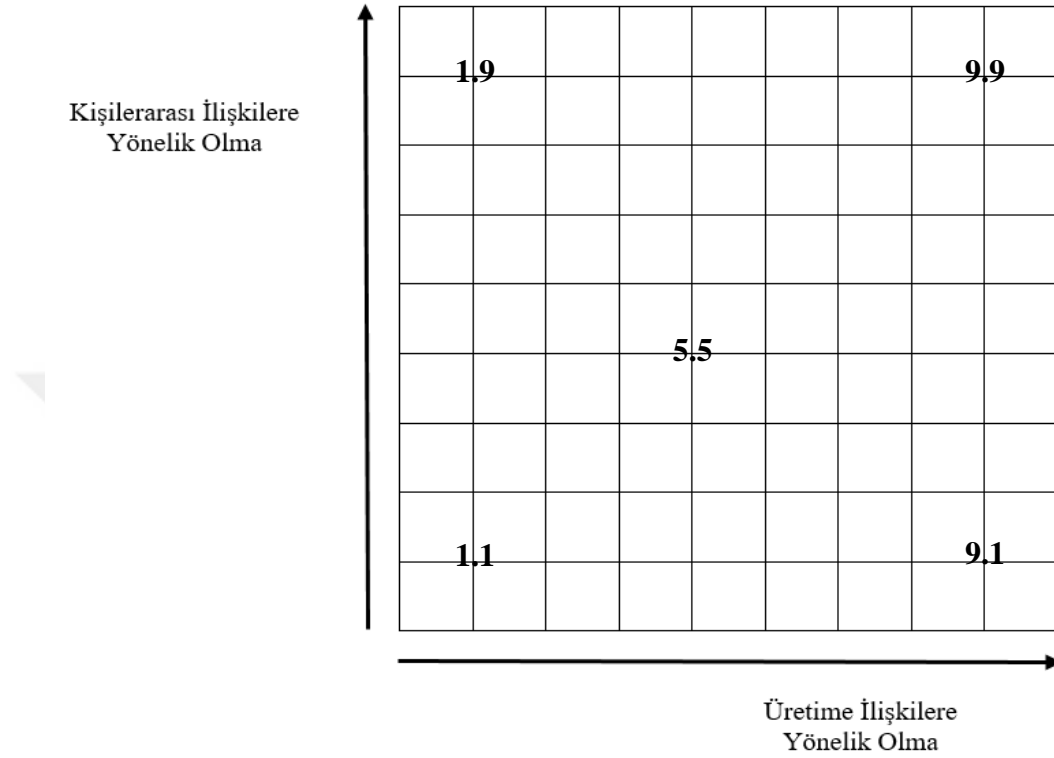
1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Yaklaşımı

Yönetim gözeneği kuramı, Robert Blake ve Jeane Mouton'un geliştirmiş olduğu bir kuramdır ve hem göreve ağırlık verme boyutlarıyla Ohio Üniversitesi'nde geliştirilen modele hem de işgören ve üretim odaklı liderlik Michigan Üniversitesi'nde geliştirilen modele benzerlik göstermektedir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 116).

Yönetim gözeneği, liderin günlük uygulamaları bakımından işe, işin sonuçlarına ve hedeflerine olan ilgi ile insana olan ilginin derecelenmiş bir diyagram üzerindeki kesişim noktalarından oluşur. Burada yatay ekseninde işe olan ilgi 1'den 9'a kadar yükselirken aynı biçimde dikey ekseninde ise insana yönelik ilgi 1'den 9'a kadar yükselmektedir. Böylece oluşan diyagramda esasen kutu oluşmaktadır. Bu 81 kutunun her biri bir liderlik duruşu sergilemektedir. Ancak çalışmanın rahatça anlaşılabilmesi ve sadeleşmesi bakımından en temel 5 tip liderlik davranışı belirlenmiş ve

tanımlanmıştır. Bunlar; "1-1, 1-9, 9-1, 9-9 ve 5-5 bölgelerine denk düşen liderlik duruşlarıdır" (Fındıkçı, 2013: 72).

Şekil 1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği



Kaynak: Zel, 2001: 106.

Diyagramın dikey eksenini liderin insan ilişkilerine duyduğu ilgi derecesini, yatay eksen ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir. Bununla beraber boyutlara biçilen değerlerin derecesi sayesinde beş farklı tip liderlik meydana gelmektedir (Batmunkh, 2011: 45):

- *Cıvız Liderlik:* Örgütteki var oluşunu daimi kılabilmek için, belirtilen işin tamamlanması konusunda en düşük seviyede çaba göstermektir.
- *Şehir Kulübü Liderliği:* Lider kişi, üretime olan ilgisini en düşük seviyede tutarken, arkadaşça, rahat ve düşünceli ikili ilişkilere daha fazla önem vermektedir.
- *Görev Liderliği:* Lider verimliliği sağlarken yetkisini kullanmaktadır ve ikili ilişkilere ilgisi ise neredeyse yok seviyesindedir.

- *Orta Yolcu Liderlik:* Ortaya koyulacak olan işin adetiyle çalışanlarının moral seviyelerini dengede tutmayı amaçlayan, orta yol bulmaya çalışan bir liderlik tipini ifade etmektedir.
- *Ekip Çalışması Liderliği:* Liderin kendini adayan kişiler yoluyla yüksek verime yöneldiği, karşılıklı güven ve saygının hâkim olduğu ve herkesin birbirlerine bağımlı olduğunun bilincinde olduğu bir liderlik tipidir. Diyagrama göre en etkili liderlik davranışını ‘Ekip Çalışması Liderliği’ yansıtmaktadır. Yazarlara göre bu yaklaşım, artan iş başarımı, düşük devamsızlık ve düşük işi terke etmeyle sonuçlanacaktır. İşlerin farklılaştırılmaması ve astların katılım göstermemesi gibi durumlarda ekip çalışması liderliğinin önemi daha çok artacaktır.

Blake ve Mouton'a göre liderlikte önemli olan çevrenin koşulları değildir. Çünkü grup liderliği farklı ortam ve koşullarda da başarılı olabilecektir. Ancak ilerleyen dönemde ortaya atılan durumsallık kuramlarına göre ise her ortam ve koşulda başarılı olabilecek bir liderlik türü olmadığını söylemektedir. Yine de Blake ve Mouton'un kuramı lider davranışının yönelimi bağlamında önem arz etmektedir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 110).

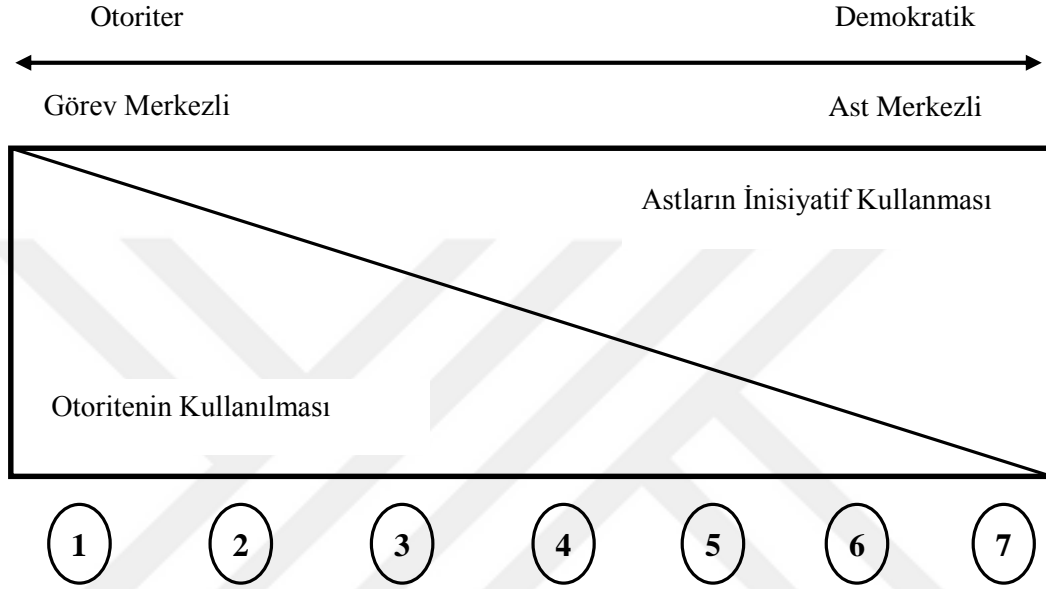
1.6.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt'e göre liderlik, tek kişinin yönetiminden ziyade demokrasiye giden bir yolda değerlendirilmelidir. Bu yola diğer bir adıyla “liderlik doğrusu” nun üzerine yedi farklı liderlik türünü koymuşlardır (Zel, 2001: 51). Liderlerin otokratik veya demokratik olması güçlerini ne kadar ve ne sıklıkla kullandıklarına göre değişmektedir. Bahsedilen yedi liderlik çeşidi şöyle tanımlanmaktadır (Kahveci, 2012: 37):

1. Durum: Kararlar alınır ve bildirilir.
2. Durum: Alınan bu kararları kabul ettirmek için ikna yöntemi kullanılır.
3. Durum: Bu konuda yönetici kendi görüşünü açıklar ve soruların gelmesini bekler.
4. Durum: Alınan kararlara alternatif olabilecek yeni bir karar ortaya koyar.
5. Durum: Yönetici sorunları belirler, görüşleri değerlendirir.

6. Durum: Kapsamlar yönetici tarafından açıklanır ve ekibin bir karar sunmasını bekler.
7. Durum: Üst kademedeki kişilerin isteklerine göre alttakilerin işlerini yerine getirmesine müsaade eder.

Şekil 1.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

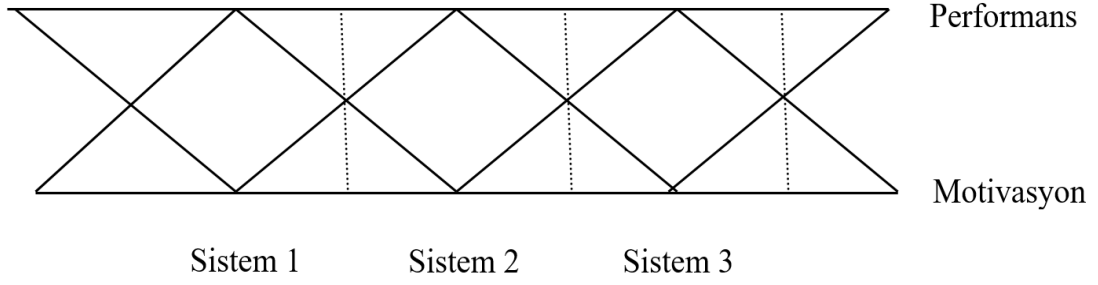


Kaynak: Zel, 2001: 107.

1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlerin sergiledikleri davranış biçimleri Likert tarafından dört ana başlıkta incelenmektedir. İlk grup incelemesinde liderlik türünü etkileyen temel faktör olarak astlara karşı duyulan güven ele alınmaktadır. Bu kapsamda lider, katı bir otoriteden esnek ve danışan lider çeşidine giden bir yolda tanımlanabilmektedir (Serinkan, 2012: 33). Ast olarak çalışan kişilerde oluşan esneklik ve serbestlik duygusu ise Likert'in ikinci liderlik türü için açıkladığı şarttır. Üçüncü olarak ast-üst arasındaki ilişki ve fikir alışverişi esas iken son olarak Likert lider ve performans arasındaki bağda etkileyici özelliklere sahip olan üç faktörün üzerinde durmaktadır. "Bu faktörler örgütün yapısını ve politikalarını kapsayan 'durumsal değişkenler'; davranışları, motivasyon önlemlerini ve hedefleri içeren 'ana değişkenler' ve kalite, verimlilik gibi konular üzerinde duran 'bağımlı/sonuç değişkenler'dir" (Zel, 2001: 109).

Şekil 1.5. Sistem 4 Modelinde Zaman, Performans, Motivasyon İlişkisi



Kaynak: Zel, 2001: 110.

1.6.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

İçinde bulunduğumuz yüzyılın bir “değişme” ve “bunalım” yüzyılı olduğu düşünülmektedir. Değişme, toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak kabul edilmektedir. Toplumların değişmeye uyum sağlayıp sağlayamamaları ise ana sorunlardandır. Aslında değişme, sosyal, politik ve ekonomik alanlarla beraber toplumların yönetsel yapılarını da etkilemektedir (Gürsel, 2006: 91). Bu değişim bağlamında, yenilikçi liderlik teorileri, son yıllarda yapılan araştırmalar sayesinde liderleri daha detaylı, kapsamlı ve bütün şekilde ele alma eksikliğinin sonucudur. Lider tanımının değişiminde en etkili olan konu liderlikle ilgili kavramların değişime uğramasıdır. Yeni kavramlar yeni değerlerin oluştuğunu göstermektedir (Özden, 2013: 62).

1.6.3.1. Karizmatik Liderlik

Max Weber ilk olarak karizma kavramına dikkat çekmiştir ve bu kavram, liderin çevresi üzerinde bıraktığı etki ve sıradan olmayan bir iletişim yöntemi olarak açıklanmaktadır (Fındıkçı, 2013: 43). Aynı zamanda karizmatik bir lider diğerlerini etkileme ve onlar üzerinde hakimiyet kurarak kendi istediği şekilde hareket etmelerini sağlama becerisi gösterebilen kişi olarak da tanımlanmaktadır (Sökmen, 2014: 89).

Karizmatik liderlerin özellikleri arasında güven duygusunu oluşturması, problemlere karşı olumlu yaklaşabilmesi ve kişilerin görüşlerini etkileyebilmesi bulunmaktadır (Batmunkh, 2011: 53).

Üç ana özellik karizmatik liderlerin yapısını oluşturmaktadır. Bu özellikler özgüven, ikna ve etkileme gücü ve üstün olma hissidir (Us, 2003: 19).

Karizmatik liderlerde bulunan üç nitelik Robert House tarafından da belirtilmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 37):

- Kabiliyetlerine ve yapabileceklerine güven duyma,
- Kişiler ve durumlar üzerinde güç sergileme,
- Bağlı olduğu değerlere karşı tutku duyma.

Yapılan çalışmalar sonucunda karizmatik liderlerin bazı kişisel özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2014: 79):

- Liderin değerlerinin doğruluğu onu takip eden kişiler tarafından kabul edilir.
- Liderlerin ve onu takip edenlerin değerleri birbirine benzemektedir.
- Liderler, takip edenler tarafından kesin olarak benimsenir ve kabul görür.
- Liderler takip edenler tarafından etkileyici olarak ifade edilirler.
- Liderleri takip edenler ona kendi istekleri doğrultusunda itaat ederler.
- Organizasyon içinde verilen görev sorumluluklar takip edenler tarafından bağlılıkla yerine getirilir.
- Takip edenler görevlerini başarıyla yerine getirerek yükselmek istemektedirler.
- Takip edenler ekibin başarısında pay sahibi olduklarını düşünürler.

1.6.3.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider özelliklerini gösteren bir lider, çalışanların yaptıkları işler sonucunda istediklerini alabileceklerini belirtmekte ve “iyi yönetici” etkisini yaratmaktadır. Bu tipteki liderler için ceza ve ödül anlayışı önem taşımaktadır. Genellikle önemli kararlar vermekten ve büyük sorumluluklar almaktan kaçınmakta ve kurallara bağlı kalınması konusunda katı davranmaktadırlar (Erçetin, 1998: 36). Takipçilerin ihtiyaç duyulan gayreti sergilemeleri için etkileşimci liderlerin takipçilerinin özgüvenini sarsmamaları gerekmektedir. Takipçilerin istekleri ve beklentileri açıklığa kavuşturulmalı ve liderler bu beklentilerin nasıl karşılanacağı konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar (Sayın, 2008: 73). Bu liderler "çalışan kişilerin

kurallara olan bağılılığı ve gösterdikleri performansa göre ödül yolunu tercih ederlerken kurallar karşısında itaatsizlik ya da çalışmalarındaki performanslarında bir düşüş gördüklerinde ise cezayı tercih etmektedirler" (Çakınberk, 2010: 106).

Etkileşimci liderler bu ödül-ceza sistemi kapsamında önemli kararlar almak zorunda kalmaz ve bu seçimi çalışanlarına bırakırlar. Bu tipler için önemli olan şey sorumlulukların yerine getirilmesidir, nasıl yapıldığı değil. Etkileşimci liderlerin problem yaşadığı çalışanlar çoğunlukla işte yeni olan deneyimsiz olanlardır. Bunun sebebi ise bu tip liderlerin öğreticilikten uzak olmaları ve yeni olan çalışanların işi tecrübeli olan diğer astlardan öğrenmeye çalışmak zorunda kalmalarıdır. Bir sorun meydana çıktığında liderler sorunun diğer astlar tarafından çözülmesini beklemektedirler ve o zaman da çözülmezse kendileri sorunu ele almaktadırlar. Aynı zamanda da probleme çözüm getiremeyenler ve yanlış yapan çalışanları cezalandırma yoluna gitmektedirler (Geçmez, 2009: 99).

Etkileşimci liderler üç değişik davranış biçimi göstermektedirler:

- *Koşullu Ödüllendirme:* Bu davranış biçiminde liderler astlarıyla iyi ilişkiler kurar ve onları amaçlarına ulaşırlarsa nasıl bir ödül alacakları konusunda açıklığa kavuştururlar. Bu yaklaşımda meydana gelebilecek negatif etki ise, liderlerin anlaşma sağladıkları sonuçlardan daha çoğunu elde edememeleri olmaktadır (Sayın, 2008: 76).
- *İstisnalarla Yönetim Aktif:* Bu tarz bir yönetim anlayışında çalışanların işlerini yaparlarken yöneticiler çok fazla dahil olmamaktadırlar. İşin yapılması sırasında bir yanlışlık olacağı anlaşılırsa o zaman müdahale etmeyi tercih etmektedirler. Bu yaklaşımın doğurduğu negatif sonuçlar ise çalışanların sürekli hatalarıyla anılmaları ve bu hatalar sonucunda etkileşimci lider tarafından cezalandırılmaları olmaktadır (Batmunkh, 2011: 55).
- *İstisnalarla Yönetim Pasif:* Bu anlayışta ise liderler işin ne yapım aşamasında ne de son anında müdahalede bulunmamaktadırlar. İş bittikten sonra bir hata görülürse o zaman devreye giren lider, sorunların giderilmesini çalışanlarından beklemektedir. Bu yönetim biçiminin kullandığı yöntemler ise cezalar ve kurallardır (Sayın, 2008: 63).

- *Tam Serbestlik Taniyan Liderlik*: Bu anlayıştaki liderler çalışanlarına tam bir serbestlik sağlamaktadırlar. Bu anlayışta liderler ekibe çok az önerilerde bulunmakta ve onları kendi hallerine bırakmaktadırlar. Kendilerini ekip üyelerinden ayırmayan liderler çok nadir durumlarda çalışanları yönlendirmektedirler (Batmunkh, 2011: 57).

1.6.3.3. Dönüşümcü Liderlik

James MacGregor Burns'un literatüre kazandırdığı dönüşümcü liderlik anlayışı gelece nesilleri de etkisi altına almıştır (Aydın, 2014: 28). Bu liderlik türü yapılacak birtakım değişimlerle hayat geçirilebilecek bir türdür. Dönüşümcü liderlik türünde önemli olan eşitlik, insancılık gibi kavramlardır; kıskançlık ve fazla baskı gibi unsurlar değil (Özkalp ve Kirel, 2013: 77).

Eren (2013), dönüşümcü liderliğin evrelerini şu şekilde açıklamaktadır;

1. *Değişim İhtiyacının Doğması*: Dönüşümcü lider özelliklerini göstere kişi, örgütü değişimin gerekliliğine ikna etme gayreti içerisine girmektedir.
2. *Ortak Vizyon Oluşturma*: Gruba, organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini açık bir şekilde belirten bir vizyon benimsetilmelidir.
3. *Değişime Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma*: Dönüşümcü liderler değişimin meydana gelebilmesi için neyin nasıl yapılması gerektiği açıklamalı ve değişime kurumsal bir kimlik kazandırmalıdır.

Dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanların daha fazla çaba gösterdikleri ve işlerine karşı isteklerinin arttığı gözlemlenmektedir (Eren, 2015: 58).

Dönüşümcü lider özelliği gösteren kişiler, risk alıcı ve sorgulayıcı niteliklerinin yanı sıra onu takip edenlere bazı fikirleri benimseten bir etkiye de sahiptirler. Bu liderlerin enerjileri fazla ve girişimciliğe yatkın oldukları gözlemlenmektedir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 112).

"Dönüşümcü liderlik türünü diğerlerinden farklı kılan en temel şey değişimin organizasyonlarda daha çabuk bir şekilde benimsenmesine odaklanması olarak açıklanmaktadır" (Celep, 2014: 19).

Dönüşümcü liderliğin hedefi ekip kapsamında bir görüş açısı benimsenmesini sağlamaktır. Bu liderlik türünde bireysel amaçlar yerine ekip amaçları önem kazanmaktadır (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 113).

1.6.4. Yönetim Tarzlarına Göre liderlik Yaklaşımları

Yönetim tarzları kapsamında liderlik yaklaşımları otokratik liderlik, katılımcı liderlik ve özgürlükçü liderlik şeklinde sınıflanabilir.

1.6.4.1. Otokratik Liderlik

Grup üyeleri, otokratik liderlerin isteği doğrultusunda, yönetim dışında tutulmaktadır. Bundan dolayı yönetme yetkisi sadece liderlerin elindedir. Grup üyeleri, amaçların, politikaların ve de planların belirlenmesinde herhangi bir söz hakkına sahip değildirler. Bu tarz liderlik özelliğine sahip kişiler, kendilerinden alt pozisyonda bulunan insanları etki altına alabilmek için, emirler verme, hatalarını yüzlerine vurmak gibi eylemler içerisine girebilirler, zira karşıdakilerin bu tarz dış faktörlerle motive olacaklarına inanmaktadır (Akyüz, 2012: 44). Disiplin ve otoriteyi seven bu tip liderler, çalışanlarına karşı güven duygusu pek fazla gelişmemiştir ve işle ilgili kararlar da en üst düzeyde ilgilenmeyi tercih ederler. Bu tür liderler işlerin bir an önce tamamlanıp, sonlandırılmasını arzu ederler. Astlarına danışmaktan kaçınmaktadır. Güç ve karar verme yetkisi merkezileşmiş olup, astlarının fikirlerine önem vermedikleri için, astlar doyumsuz ve düşük morallidirler. Ayrıca aşırı baskı altında çalışanlar da olumsuz stresin önemli ölçüde arttığı ve çalışanlar ile işletmeyi verimsizliğe sürüklediği kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin yapılması planlanmış işlerin belli başlı yöntemler dahilinde gerçekleştirilmesini talep etme, uzun zamandır süre gelen iş görme metotlarını kullanma ve yetkiyi elinde bulundurma eğilimleri, otokratik liderlik tarzında önemli bir noktada yer almaktadır (Aykan, 2014: 221). Diğer bir ifadeyle, astlar, planların, politikaların ve amaçlarla ilgili herhangi bir fikir belirtme ayrıcalığına sahip değildir. Lider, astlarından belirtmiş olduğu emirlere, şartlar ne olursa olsun uyulmasını ve bu doğrultuda kendisine güvenilmesini istemektedir. (Newstrom ve Davis, 1993: 33).

Özellikle bürokratik ve otokratik toplum tarzlarındaki grup üyelerinin var olan beklentileriyle uyumlu olması, lidere bağımsız olarak davranma özgürlüğüne dair inanç sağlaması, daha etkili ve çabuk karar verebilmesini mümkün kılması, bu liderlik tarzının olumlu tarafları olarak görülebilir. Bu tip liderliğin olumsuz tarafları olarak, liderin bencilliği, üyeler herhangi bir söz hakkı tanınmadığı için, mevcut iş yapma arzularının yok olması, doyumsuzluğun ortaya çıkması ve yaratıcılığın azalmasına neden olması olarak belirtilebilir (Ardıç ve Yenigün, 1999: 46).

1.6.4.2. Katılımcı Liderlik

Uzun bir geçmişe de sahip olan katılımcı liderlik anlayışı temellerini çalışanlarının da karar verme süreçlerine dahil olmasını sağlamakta ve bu özelliğiyle birlikte günümüzde de etkinliğini ve önemini giderek artırmaktadır (Gündoğan, 2002: 19). Tek başına giderilemeyen birtakım gereksinimler olduğunda kişiler ekip çalışmasına daha yatkın hale gelmektedirler. Liderin görevi de kişileri bir araya getirip kabiliyetlerini ortaya çıkarmalarını sağlamaktır. Kısaca lider organizasyonu ve içindeki kişilerin başarılı olmasını sağlayan son dokunuştur (Gürbüz, 2006: 67). Katılımcı liderlik anlayışında çalışanların karar verme süreçlerine dahil olmasının kişilerin kendilerine olan güvenlerini artıracığı, yaptıkları işlerde söz hakkına sahip oldukları için daha rahat ve istekli çalışacakları ve sorumluluktan kaçınmayacakları düşünülmektedir (Erkutlu ve Yüksel, 2003: 192). Bu liderlik yaklaşımı, ikinci bölümde detaylı olarak incelenmektedir.

1.6.4.3. Özgürlükçü Liderlik

Bu tip liderlik anlayışında çalışanlar stratejilerini kendileri belirlemekte ve her bir kişi kişisel eğitimini ortaya koymaktadır. Çalışanların hedefi kendilerini en iyi şekilde yetiştirerek problemlere çözüm bulabilmektir (Ateş, 2005: 81). İhtiyaç doğarsa diğer çalışanlar iş birliği kurabilmekte ve bunlar doğrultusunda karar alabilmektedirler. Liderin bu noktadaki sorumluluğu ise ihtiyaç duyulan kaynak ve malzemeyi temin etmek ve sınırlar belirlemektir (Ardıç ve Yenigün, 1999: 49).

Özgürlükçü anlayışın uygulanmasının mümkün olduğu yerler arasında sorumluluk duygusu gelişmiş kişilerin bulunduğu bilim adamlarının çalışma yerleri ve ar-ge departmanları bulunmaktadır. Sorumluluk bilinci ve eğitim seviyesi düşük olan kişilerin çalışma ortamlarında bu anlayışın başarısız sonuçlar vereceği ise kesin olarak görülmektedir (Beduk, Aydoğan ve İnce, 2004: 428).

Özgürlükçü liderlikte astlar kendi kaynaklarını kendileri yönetme imkanına sahip olmaktadır. Yetkinin astlarda olmasından dolayı bu yöntem serbest-bırakıcı liderlik adıyla da anılmaktadır (Aykan, 2014: 222). Bu liderlik türleri ele alındığında otokratik liderliğin yetkilerini çalışanlar üzerinde hakimiyet kurma amacıyla kullandıkları saptanmaktadır. Katılımcı liderler ise çalışanlarını hem yönetmekte hem de onların düşüncelerini önemseyerek denetimli bir serbestlik sunmaktadırlar. Özgürlükçü liderler de çalışanları serbest bırakarak onların arzu ettikleri çoğu şeyleri yapmalarına imkan vermektedirler (Güçlü, 2001: 97).

1.6.5. Durumsallık Yaklaşımı

1960 ve sonrasındaki dönemde liderlik kavramına karşı bakış açısının değiştiği görülmektedir.

Durumsallık yaklaşımında liderlere has özellik ve eylemler bazı koşullara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Liderlik özelliklerine sahip olmak bu yaklaşımda yeterli gelmemektedir. Özelliklerin doğru zaman ve yerde ortaya çıkması da önem taşımaktadır. Tarihe baktığımızda büyük liderlerin ortaya çıkmasında toplumun duyduğu ihtiyaçların etkili olduğu da bilinen bir gerçektir (Fındıkçı, 2013: 35).

"Liderlik bir fonksiyon olarak özetlemek mümkündür. Liderlik=f (izleyiciler, hedefler, lider özellikleri, ortam şartları) Bu dört değişken liderlik davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan ana belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır" (Eren, 2015: 445).

1.6.5.1. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol Teorisi Martin Evans ve Robert House tarafından 1970'li yıllarda geliştirilmiştir ve lider etkililiğini açıklamaya dönük bir durumsal liderlik kuramıdır.

Modelin geliştirilme sürecinde motivasyona ilişkin “Beklenti Kuramı”ndan yararlanılmıştır (Erçetin, 1998: 39).

Yapılan araştırmalara göre liderler örgüt içinde iki önemli etkiye sahiptir (Erkutlu ve Yüksel, 2003: 194). Bu etkilerden ilki örgütün ortak çıkarlarının tespit edilmesini sağlama ve örgüt çalışanlarını bu amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve ödüllendirilecek hareketleri belirleme durumudur. Diğer etki ise, talep edilen tutumlar için izleyicileri desteklemek ve onların amaçlara ulaşmasını sağlayarak, ödülleri artırmaktır (Ceylan, 2002: 117). Bir başka deyişle, liderin davranışının izleyici tarafından onaylanması sadece davranışların doyum sağlayıcı olup olmamasına, ya da izleyicilerin ileride ulaşabilecekleri bir doyum için aracı olma şartına (ödüle götürme olasılığına) bağlı bir durumdur. Ek olarak liderin davranışları, görev başarıyla tamamlandığında, herhangi bir gereksinim yerine getirildiğinde, bir işin ihtiyaç duyulan etkinliklerin ortaya konması durumunda, izleyicilere gerekli motivasyonu sağlamaktadır (Eren, 2015: 43).

Amaç-Yol teorisine göre, liderin güdülenmesinden ziyade, izleyenlerin güdülenmesi daha önemli bir yere sahiptir (Başaran, 2004: 72) Böylelikle astların bireysel özellikleri, beklenti ve ihtiyaçları ile astların gerçekleştirecekleri görevlerin durumu, liderin liderlik davranışlarının başarılı olmasında belirleyici rol oynamaktadır. Lider astların özellikleri ve ihtiyaçları ile görevin özelliklerine uygun davranışlarda bulunduğu başarılı olacaktır (Fındıkçı, 2013: 37).

Amaç-Yol teorisi doğrultusunda, liderlik davranışları dört grupta incelenmiştir (McShane ve Glinow, 2010: 30). Bu liderlik modelleri şöyledir;

- *Otoriter Liderlik:* Lider olan kişi amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda takip edilecek olan yol haritasını çizer. Ödüller ve cezalar amaçlara ulaşmada kullanılır. Otoriter liderlik ile işe yönelik liderlik arasında benzerlikler bulunmaktadır.
- *Destekleyici Liderlik:* Lider ve işgörenler arasında dostane bir ilişki vardır. Lider, izleyicilerle iletişim halindedir. İşgörenlerin istekleri ve koşulları lider için önemlidir. Kişiye yönelik liderlik tarzına benzemektedir.

- *Katılımcı Liderlik*: Lider işgörenlerin yorumlarını dikkate alır. Karar verme sürecine takipçilerinin katılmasını sağlar. Takipçilerin fikirlerini karar verme sürecinde kullanır.
- *Başarıya Yönelik Lider*: Bu davranış tarzında işgörelere teşvik önemlidir. Lider tarafında belirlenen hedeflere işgörelere yönlendirilir. Performansı artırıcı önlemler alınır.

Bu dört davranış da yol-amaç kuramı dâhilinde durumun ortaya çıkardığı şartlar doğrultusunda lider tarafından kullanılabilir (Can, 1991: 32).

1.6.5.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fred Fiedler liderlik süreciyle ilgili durumsallık kuramını ilk kez kullanan bilim adamıdır. Fiedler'e göre liderlik davranışı yalnızca liderlik özellikleriyle birbirlerine uyum gösterebileceği ortamda bir araya geldiğinde anlam ifade edebilecektir. Başka bir deyişle sadece uygun koşullar altında liderlik davranışları sergilenebilir veya kişideki liderlik potansiyeli, yalnızca uygun koşullar altında belirgin hale gelmektedir (Fındıkçı, 2013: 40). Bu karşıtlığın nedenleri ve liderin yalnızca birbirine benzeyen ortamlarda başarılı olmasının sebepleri model tarafından araştırılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 72).

Fiedler'in yaklaşımı lider tarzını iki boyutta ele alır (Serinkan, 2012: 41);

1. İlişkiye yönelik lider, şahıslarla alakalıdır. Anlayışlı olma, lider ve takipçileri arasındaki iki yönlü güven, saygı ve ihtiyaç duyma gibi özellikleri ifade eder.
2. Göreve yönelik lider ise bir işi başarıyla sonuçlandırarak motivasyon sağlar. Talimatları nettir. Başarı ölçütleri bellidir.

Burada Fiedler'in modelini açıklamak için gerekli durumsal faktörler de (a) ast-üst ilişkisi, (b) görevin yapılandırılması ve (c) makam gücüdür. Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 49):

- Ast-üst ilişkisi: Lider, takipçileri ile yakın temas sağlamış, takipçilerinin güvenini sağlamış ise, gücünü ve etkileme oranını arttırmıştır.
- Mevkinin gücü: Lider, işgörelere çalışıp çalışmama kararını verebiliyorsa ve ceza-ödül sistemine sahipse daha fazla gücü vardır.

- Görevin yapısı: Görevin neler kapsadığının belirlendiği yerlerde çalışan liderler, bu şekilde belirlenmemiş işlevlerle uğrasan liderlere nazaran daha fazla güce sahiptir.

İşgörenler işleri basit veya karmaşık olarak algılayabilir. Görev yapısı ister rutin yapılandırılmış ister karmaşık yapılandırılmış olsun, astın görevinin doğasına işaret eder. Görev yapısı işlevsel olarak aşağıdaki şekillerde tanımlanır (Çelik, 2013: 53):

1. amacın açıklığının boyutu,
2. amaca götürececek yolların çokluğu,
3. kararın doğrulanabilirlik ölçüsü,
4. çözümün belirliliği.

Gerçekleştirilecek görev hayli yapılandırılmış olduğu zaman, liderler astlar üzerinde önemli derece etki sahibi olmalıdır. Liderlerin amaçları ve işlerin yapılma şekillerini, uyulması gereken kuralları net ve anlaşılır biçimde belirlemesi gerekir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 22).

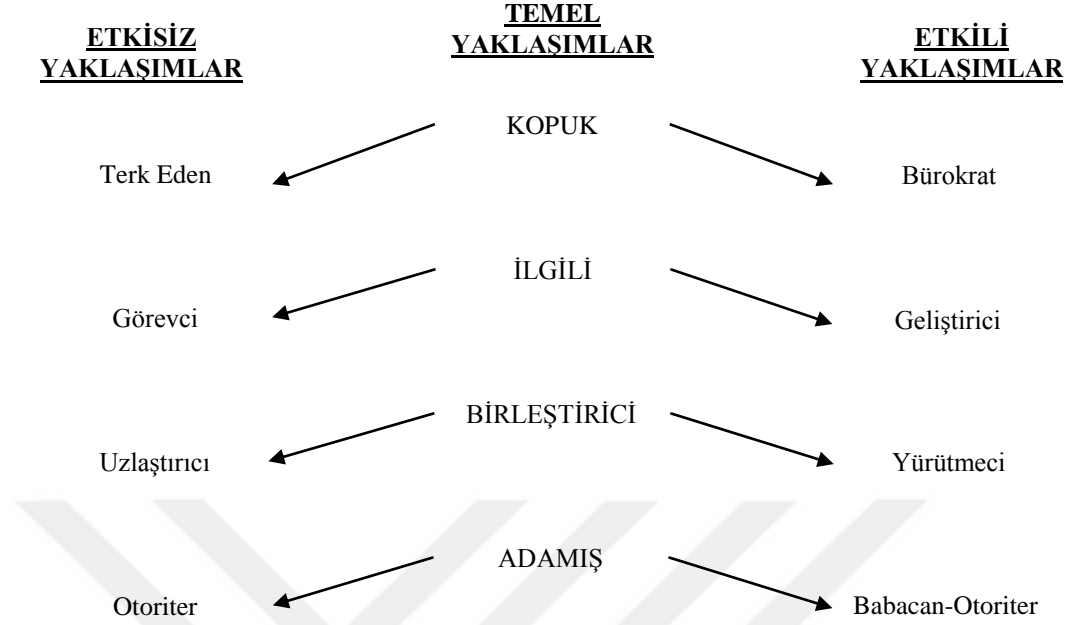
1962'den önce topladığı verilerden, Fiedler, durumsallık kuramına yönelik üç öneri ortaya koymuştur (Hoy ve Miskel, 2015):

1. Kontrolün yüksek olduğu durumlarda, görev merkezli liderler ilişki merkezli liderlerden daha etkilidir.
2. Kontrolün orta seviyede olduğu durumlarda, ilişki merkezli liderler görev merkezli liderlerden daha etkilidir.
3. Kontrolün düşük olduğu durumlarda, görev merkezli liderler ilişki merkezli liderlerden daha etkilidir.

1.6.5.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

“3 Boyutlu Yaklaşım” Reddin tarafından çeşitli çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda ortaya konmuştur. Bu yaklaşımda önemli olanın elde edilen sonuçlar olduğu açıklanmaktadır (Batmunkh, 2011: 66). Liderin davranış şeklinin fonksiyonelliği davranışın türüne değil davranışın sergilendiği durumla bağlantılıdır (Eren, 2015: 62).

Şekil 1.6. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı



Kaynak: Zel, 2001: 155.

Eren (2015), lider davranış şekillerinin etkili olup olmadığı durumların diğer kişiler tarafından değerlendiriliş biçimlerini şu şekilde açıklamaktadır:

Tablo 1.2. Temel Önder Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılayış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genel olarak bilinçli ve istediklerini karşısındaki kırmadan gerçekleştirebilmesini sağlayacak olan tarzlar belirleyen birisi olarak dikkat çeker.	Çoğunlukla; başkalarının güvenmediği, istenilmeyen ve sadece kısa süredeki verime önem veren birisi olarak değerlendirilir.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişki	Çoğunlukla hedeflerin belirlenmesinde ve işlerin örgütlenmesi konusunda grubun ihtiyaçlarını gideren fakat bununla beraber üyelerine de önemli ölçüde sosyo-duygusal bakımdan destek veren birisi olarak değerlendirilir.	Genel olarak grubun istediğinden farklı olarak, biçimsel düzen ve görevlere ilgi gösteren, sosyo-duygusal desteklere ihtiyaçtan daha fazla yoğunlaşan birisi olarak değerlendirilir.
Yüksek İlişki ve Düşük Görev	Yeteneklerin gelişmesinde önemli bir rol oynayan ve bu nedenle de astlarına oldukça fazla güvenen birisi olduğu düşünülür.	Uyumlu olan ve bir işin tamamlanması için alınabilecek riskleri almayan, almak istemeyen birisi olarak değerlendirilir.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Sosyal ilişkilerde bulunmayan, grup üyelerini iş yapma noktasında fazla sıkmayan birisi olarak değerlendirilir.	İnsanlarla ve görevlerle az ilgilenen, aktivitesiz olarak değerlendirilir.

Kaynak: Eren, 2015: 456.

Reddin'in kuramı, yalnızca üç temel üzerinde yükselen basit bir kuram olarak görülmemelidir. Liderlerin davranışları ve nitelikleri, durumsal faktörlerle beraber ele alınmakta ve incelenmektedir. Reddin'in kuramı özellik, davranışsal ve durumsal kuramlarla bütün oluşturmaktadır (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 98).

1.6.5.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Durumsal Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir ve temelini çalışanların istekleri oluşturmaktadır. Diğer modellere kıyasla bu modelde astların aldıkları sorumluluklara karşı duydukları heves de göz önünde bulundurulmuştur (Fındıkçı, 2013: 41).

Sorumluluk bilinci düşük ve yetenekleri gelişmemiş çalışanların liderlerinde görmeyi arzu ettiği özellikler, sorumluluk bilinci yüksek ve daha iyi eğitilmiş çalışanlara göre farklılıklar göstermektedir (Eren, 2015: 66).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modelin'de takipçilerin olgunluk düzeyini belirleyen faktörleri şöyle sıralamaktadır; Uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık seviyeleri, lideri algılama şekilleri, özelliklerinin seviyesi, liderden bekledikleri şeyler (Zel, 2001: 43).

Olgunluklar iki türde ele alınabilmektedir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 90):

1. *İş Olgunluğu*: Bu tip olgunluk bireyin verimliliğine ve çalışmasına etki eden tecrübe ve eğitim düzeyiyle alakalıdır.
2. *Psikolojik Olgunluk*: Bu tip olgunluk ise bireyin başarıya olan gereksinimini ve sorumluluk alma güdüsünü belirtmektedir.

Hersey ve Blanchard dört liderlik şekli açıklamaktadırlar. Bu tarzlar şöyle sıralanmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 27):

- *Anlatan*: İşin kim tarafından, nerede ve nasıl yapılması gerektiğini söylemektedir (yüksek görev-düşük ilişki).
- *Satan*: Lider hem sorumluluk yüklemekte hem de destekleyici bir yaklaşım sergilemektedir (yüksek görev-yüksek ilişki).

- *Katılımcı*: Lider ve katılımcılar kararları birlikte almaktadırlar (düşük görev-yüksek ilişki).
- *Yetki göçeren*: Grubu çok az şekillendirmektedir (düşük görev-düşük ilişki).

1.6.5.5. Karar Ağacı Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton'un 1973'te öne sürdüğü modelin ele aldığı konu liderlerin karar verme sürecidir. Bu sebepten dolayı bu model karar ağacı modeli olarak da adlandırılmaktadır (Aysel, 2006: 72). Organizasyonların yönetiminde temeli oluşturan faktörlerden bir tanesi karar verme süreci olarak görülmektedir. karar verme süreci verimli bir şekilde yürütülür ve sonucunda hedeflere ulaşırsa bu sayede organizasyonların devamlılığı da sağlanmış olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı örgüt içinde önemli bir yere sahip olan karar verme sürecinin tüm aşamaları, olumlu ve olumsuz yönleri liderler tarafından iyi analiz edilebilmeli ve liderler bu analizleri yapabilecek düzeyde yetkin olmalıdırlar. (Bursalıoğlu, 2013: 14).

Karar ağacı modelinde kararların alınması aşamasında astların rolü incelenmektedir. Tek bir kişinin aldığı kararlar her zaman ve her durumda başarıya ulaşmayabilmektedir. Bu sebeple başarılı sonuçlar doğuracak kararların alınabilmesi adına astların görüşlerini almak iyi bir seçenek olarak ortaya konmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 62). Vroom ve Yetton sekiz durumsallık sorusu ile farklı bir yol izlemektedirler. Sorulan bu sekiz soruya verilmekte olan evet veya hayır cevapları ile liderler beş farklı karar alma şeklinden hangisini uygulayacaklarını bulabilmektedirler (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013: 98).

Aysel (2006)'e göre, bazı durumlar karşısında araştırmacı kişiler tarafından karar verme konusunda yardımcı olacak sekiz soru sorulmaktadır. Bu sorular şu şekildedir:

1. Sorun karşısında teknik bilgiye gereksinim duyuluyor mu?
2. Kararın astlar tarafından kabul görmesi önem taşıyor mu?
3. Doğru kararlar verebilmek adına eldeki bilgiler yeterli mi?
4. Problem belirgin mi?
5. Kararın alınması sonucunda astların bu kararı benimseme olasılığı yüksek mi?

6. Organizasyonun hedefleri astlar tarafından kabul görmüş mü?
7. Alınacak kararlar astlar arasında bir çatışma ortamı yaratır mı?
8. Doğru karar alabilmek için astların bilgi seviyesi yeterli mi?

Aydın (2014), Vroom ve Yetton'un liderlik biçimlerini üç başlıkta "otokratik süreç", "danışıcı süreç", "grup süreci" olarak açıkladığını söylemektedir.

Otokratik süreçte, iki çeşit davranış sergilenebilmektedir. Lider kararı ya elindeki verilere dayanarak ya da ekip içindeki kişilerden yararlanarak alır. Karar ekip içindeki kişilerden elde edilen bilgilerle alınırsa, üyelere bilgi vermek ya da vermemek liderin inisiyatifindedir (Aydın, 1994: 19).

Danışıcı süreç: Bu süreçte lider ya gruptaki kişilere bireysel olarak danışmakta ya da toplu bir görüşmeyle fikirlerini almaktadır. Hangisini yaparsa yapsın kararı lider vermektedir (Akyüz, 2012: 51).

Grup süreci: Bu süreçte liderin önderliğinde bir grup görüşmesi yapılmaktadır. Lider herhangi bir görüşü benimsetmeye çalışmamakta, ortak bir sonucun çıkması için gayret göstermektedir (Aydın, 1994: 60).

Astların karar alma aşamalarına katılımlarının düzeyi ve şekli bu modellerle belirlenmektedir. Model astların katılımlarını kurallara bağlamaktadır. Bulduğumuz çağın karışık ortamına bakıldığında bu model yeterli görülmemekte fakat yönetim geliştirme programlarında sıkça bu modele başvurulmaktadır (Batmunkh, 2011: 46).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMA VE KATILIMCI LİDERLİK ANLAYIŞI

Bu bölümde genel olarak yönetime katılma kavramına değinilmekte ve katılımcı liderlik anlayışı üzerinde durulmaktadır.

2.1. YÖNETİME KATILMA KAVRAMI

Günümüzde “yönetim” kavramı birçok ifadeyi bünyesinde toplayan bir kavram olmaktadır. “Nezaret etmek, liderlik etmek, idare etmek, hükmetmek, sevk etmek” bu ifadeler örnek olarak verilebilir. Bu ifadeler çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılabilir (Eren, 1998: 32).

Belli bir hedef doğrultusunda toplanan insanların, hedeflerini verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirebilmesi amacıyla kitledeki koordinasyonun sağlanması için kullanılan evrensel bir kavramdır. “Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır” (Yılmaz ve Gümüş, 2012: 85).

Yönetim faaliyeti gerçekleştirilmesi için organizasyon başında bir yönetici olmalıdır; fiiliyatta karşılığı bulunmaktadır. Bilhassa günlük hayatta sıklıkla karşılaşılır. Modern dünyanın bir parçası olduğu gibi insanlık tarihi kadar eski bir uygulama olduğu arkeolog ve tarihçiler tarafından ortaya konulmuş bir olgudur. Yapılan araştırmalara göre tarihin en eski medeniyetlerinin olduğu Mezopotamya, Mısır ve Çin coğrafyalarda yerleşik hayatın başlangıcıyla ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu medeniyetler askeri, ekonomik, ticari, dini, kentsel hareketliliklerini yürütürken belli bir örgütlülük içinde oldukları ve bu örgütlenmelerin de başında birilerinin

olduğu görülmektedir. İnsanlık tarihinin son zamanlarında bu faaliyeti yürütmek isteyenler, modern eğitim kurumları aracılığıyla yetiştirilmektedir. Örnek olarak

Paris’te 1819 yılında kurulan Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) gösterilebilir. Bilinen en eski İşletme Okuludur. Bunun yanısıra ABD’de 1881 yılında University of Pensylannia kurulmuş ve ülkenin ilk İşletme okulu olmuştur. Bir diğer modern okul ise 18. Yüzyıl Alman Kameralizmi’ni yansıtan Syracuse University’dır. 1926 yılında kurulan Kamu Yönetimi bölümü ile ABD’nin kamu yöneticisi yetiştiren ilk okulu olmuştur (Öztaş, 2013: 14-16).

Yönetim geçmişine bakıldığında 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan bir bilim dalıdır. Yönetimin daimi bir döngü oluşu, faaliyetin gerçekleşmesinden sonra bitmemesi, tamamlanmaması sürekli tekrar edilesi gereken bir süreç olması ile ilişkilidir (Eren, 1998: 37).

Katılım, içine girme, dahil olma, bir bütüne ait parça olma haline gelme, bir topluluk üyesi olma gibi değişik ifade şekilleriyle belirtildiği gibi, bir terim olarak “katılma”; Dachler ve Wilpert’e göre 4 ana öge çevresinde toplanır. Bunlar katılımcıların sayısı ve amacı, katılmanın gerçekleştiği grup, katılmanın niteliği, katılımın bireye ve gruba etkileridir. Bu öğeler birbirleriyle bağlantılı olarak katılmayı meydana getirir. Katılma, çeşitli gruplarda çeşitli şekillerde tanım bulmuştur. Sosyalizm etkisi altındaki gruplarda katılma, işçinin ürettiklerini kontrol eden ve işçinin yabancılaşmasını önleyen bir araçtır (Dachler ve Wilpert, 1978: 4). İnsanın büyümesi ve gelişimi kuramına göre katılma, insanın olgunlaşmasını ve gelişmesini sağlayan bir sistem olarak görülür. Verimlilik ve etkililik kuramında ise diğer kuramlardan farklı değildir. Fakat bu kurama göre katılma, verimliliği ve etkililiği sağlayan bir araç olarak ele alınır (Arıkan, 1979: 40-41).

Yönetime katılma, modern bir yönetim düşüncesi olmasıyla birlikte organizasyon içinde görev alan kişilerin gerginliklerini azaltma ve onlara organizasyon yönetimine katkıda bulunma olanağı sağlamak amacıyla kullanılır (Dicle, 1980: 40).

Yönetime katılmanın birçok farklı tanımı yapılmıştır. Açıklanan bu tanımlar “süreç”, “işlevsel”, “yapısal” olmak üzere üç kola ayrılır. Süreç olarak ele alındığında, kararlardan etkilenen kitlenin de bu kararlar üzerinde inisiyatifte bulunmasını ifade

eder. İşlevsel olarak bakıldığında katılma; katılımın gerçekleşebilmesi için sunulan imkanların verimli ve etkin şekilde kullanılmasını öngörmektir. Yapısal olarak ise katılma, kişilerin organizasyonlardaki konumlarının farkında olmalarıdır (Eroğlu, 2006: 193).

Yönetime katılmanın üç belirgin özelliği bulunmaktadır (Eren, 1998: 41):

- Bir örgütün alt birimlerinde bulunan kişilerin örgüt politikası ve idaresi dahilinde kararlara katılmaları.
- Katılımcıların, var olan mekanizmayı benimsediği ve psikolojik olarak ait hissettiği demokratik bir oluşuma girmeleri.
- Organizasyonu yönetenler ve alt kademeler arasındaki yönetime katılma ile meydana gelen diyalog sayesinde organizasyon amacına ulaşılması.

Bireylerin örgüt faydasını sağlamak amacıyla grup ortamında mental ve duygusal olarak bulunmasına yönetime katılma denir. Katılımcıların belli konularda sorumluluk alması, örgütün hedefine ulaşması bağlamında bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç ise örgütün alt kademelerinde gerekli iş doyumuna vardığında; bu doyuma bağlı olarak örgüt başarısı olumlu yönde etkilenecektir. Yönetime katılma ile oluşan doyum, örgüt hedeflerine ulaşmak için zorunlu bir gerekliliktir (Karatepe, 2008: 261).

2.2. YÖNETİME KATILMA MODELLERİ

Yönetime katılma biçimleri, grubun alt kademesinin yönetime doğrudan katılma ve danışmalı yönetim olarak iki türdür.

1) Grup alt kademesinin doğrudan katılımı; kendileri ile alakalı kararlar bahsedildiğinde, yönetime fiilen katılması şeklindedir. Doğrudan katılmanın birçok farklı şekli vardır. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır:

a) Gönüllü katılma, kanuni olarak belli bir zaruretin olmadığı, en aktif katılım organının “iş yeri kurulu” olduğu katılma biçimidir. Modelin olumsuz tarafı, belli bir katılım zorunluluğunun bulunmaması olarak görülmektedir. “Katılım” olmanın dışında, bir tavsiye özelliği taşıması nedeniyle eleştirilmektedir (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 42).

b) Temsili katılma, kanuni olarak işveren temsilcileri ve bunlara bağlı alt birim temsilcileri tarafından ortaklaşa kurulan işyeri kurullarının bulunduğu katılma şeklidir. Kurul; iktisadi, sosyal ve çalışan kişilerin idaresi kapsamında bütün politikalar ile alakalı kararlar alabilir. Bu modelin olumsuz yanı ise, işverenin kurul kararlarına bütünüyle uymasına ilişkin belirgin bir zaruret yaratmamasıdır (Eren, 1998: 42). Genellikle sosyal mevzularda geniş yetkileri olan işyeri komiteleri, işçi-işveren arasındaki bağlantıyı sağlamak amacıyla bu modeli aktif bir araç olarak kullanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 255).

c) Eşit sayıda katılma, “birlikte yönetim” veya “birlikte katılım” olarak bilinen, işveren ve bunlara bağlı çalışan kişilerin temsilcileriyle eşit sayıda ve söz hakkına sahip olduğu katılma şeklidir. Yaptırım vasfı olmayan kararlar alınır. Bu modelin bulunduğu işletmelerde işgal, direniş, grev gibi eylemlere rastlanılmamaktadır; çünkü işveren ile işi yapan aynı seviyede söz hakkına sahiptir (Eren, 2004: 412). çalışanların, işverenin güvenini kazanmasının hedeflendiği ortamlarda uygun bir yönetime katılma anlayışıdır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 42).

d) Sendikal katılma, iş gören temsilcisinin sendika yönetimine katılma şeklidir. İşte çalışan kişilerce oldukça önemli yere sahiptir. Çalışanların haklarını, iş ile alakalı düşüncelerini ve isteklerini topluluk halinde ve gayet kuvvetli bir şekilde savunabilmelerini sağlamanın yanında, bu gücün sağlaması için sendikadaki örgütlülüğün ve yaptırım gücünün yeterli bir seviyede olması gerekmektedir (Yasan, 2012: 283).

e) Öz yönetim (kendi kendine yönetim), işi yapanların temsilcileri, işveren veya işe sermaye koymuş ortakların temsilcileri olmadan işyerini yönetir. Yönetime katılmanın son aşaması olmasıyla mal varlığında hak sahibi olunmasını, bir yerlere bağlı kalınmamasını hedefler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 259). Tercihen siyasi ve ideolojik bir tutum sergilemesi ile diğer katılma biçimlerinde farklıdır.

2) Danışmalı yönetim, bir iş akışında üstlerin astlar ile bilgi alışverişi yaşadığı, gelecek düşünce ve tekliflerin dikkate alındığı yönetim türüdür. Organizasyonların kararlarında rantabilite ve etkinlik bağlamında daha fazla fayda sağlamak amacıyla “kurmay eleman” adlı uzmanlar, karar verme sürecinde araştırmalar yaparak yöneticilerine yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 215). Bu modele göre

kararlar, astlar ile üstler arasında koordineli bir şekilde alınıyor gibi görünse de bazı durumlarda sadece üstlerin aldığı kararları, astlarla paylaşması şeklinde de olabilmektedir. Danışmalı yönetim modeli bu yönüyle samimiyetten uzak, göstermelik bir model gibi durmakta ve işveren ile çalışanı arasında güvensizlik ortamı inşa etmesiyle eleştirilir.

2.3. YÖNETİME KATILMA TEKNİKLERİ

Yönetime katılma teknikleri dolaylı ve doğrudan katılım teknikleri olarak iki başlık altında incelenebilir.

2.3.1. Dolaylı Katılım Teknikleri

Dolaylı katılım, sıklıkla karşılaşılan bir yönetime katılma tekniği olup, temsilci yoluyla yapılır. Büyük ölçekli işletmelerde, bütün çalışanların direkt olarak yönetime katılması mümkün olmadığından dolayı uygulanır. Fiziki olanaklar da bunun bir başka sebebidir. Dolaylı katılım, her kademede olmak üzere, çalışanların seçtikleri temsilciler vasıtasıyla idari süreçlere dahil olabilmeye hakkıdır. Bu teknikleri işçi ve sendika temsilciliği, işletme konseyleri ya da işyeri komiteleri şeklinde sıralayabiliriz (Murat, 2007: 335). İşçi temsilciliği, belirli sayılarda işçinin çalıştığı işyerlerinde, işçiler tarafından seçilir. Aynı zamanda, 50'den az işçinin çalıştığı işyerlerinde, işletme konseyi görevleri de işçi temsilcisi tarafından yürütülür. İşçi temsilcileri, üst kademelere karşı işçi hakkını savunmak, işçilerin örgütlenmeleri konusunda yönetimle fikir alışverişinde bulunmak ile işçilerin düşünce ve taleplerini üst kademelere aktarmakla sorumludurlar (Adalı, 1986: 89).

Sendika temsilcilikleri, çalışanlar arasından ayrıca temsilciler seçip yönetime katmak yerine, mevcut seçilmiş sendika temsilcilerinin, direkt olarak ve işçiler namına yönetime dahil olmasıdır. Böylelikle, iki ayrı çeşit temsilcilik ortaya çıkmaz ve işçilerin, sendika bütünlüğü dahilinde birleşerek işverene karşı bütünleşmesine olanak sağlanır. Sendika temsilcilikleri aracılığıyla yönetime katılma, sendika ve işveren ilişkilerine de olumlu yönde katkılar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1987: 166). İşyeri komiteleri, işyerindeki bütün çalışanların bir araya gelmesiyle oluşturulur. İşyeri

komitelerinde, çalışan temsilcileri seçilir ve tüm çalışanları temsil yetkisi verilir. İşveren ya da işveren temsilcisi bu komiteye katılamamaktadır. İşyeri komiteleri yapısı gereği, oldukça geniş bir enformasyon ve danışma ağına sahiptir. Bu avantajların yanında birlikte yönetim hakkına sahip olunur. Özellikle; mesai süreleri, fazla mesai, dinlenme saatleri ve süreleri, mesleki eğitim ve gelişim, işyeri güvenliği ve işçi sağlığı, başta ücretlendirme olmak üzere yan ve sosyal haklar gibi hususlarda işyeri komitelerine işverenle birlikte karar alma yetkilendirilmiştir (Sabuncuoğlu, 1987: 168).

2.3.2. Doğrudan Katılım Teknikleri

Doğrudan katılım teknikleri, işçilerin verimliliklerinin artırılması, iş kalitesinin iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti gibi konularda ortak bir sorumluluk ve kurum kültürü anlayışını oluşturmak amaçlı bir yapılanmayı hedefler. Bunu işçi ve işveren iletişimini güçlendirerek, diyalog ve mutabakat yoluyla gerçekleştirmeye yöneliktir. Çoğunlukla ABD ve Japonya'daki çok uluslu şirketler tarafından uygulamaya konulan bu teknikler; işçilerin işle alakalarını arttırmayı, işyerindeki iletişim ve uyumu gerekirse ödül sistemiyle iyileştirmeyi, işleri ve işleyişi yeniden düzenlemeyi, çalışan sirkülasyonunu azaltmayı, çalışanlara düzenli bilgi aktarımı ve kişisel rehberlik hizmetleri verilmesini, işçinin devamlılığının sağlanmasını ve işçiler arasında ortaklık bilincinin oluşturulmasını hedefler (Murat, 2007: 341). Doğrudan katılım tekniklerini 8 ayrı başlıktan meydana gelmektedir. Bunlar; kalite kontrol çemberleri, takım çalışması, toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve bağımsız çalışma olarak ifade edilebilir.

2.3.2.1. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri; aynı iş kolunda ya da aynı idari bölüme bağlı olarak çalışan ve gönüllü işçilerin oluşturduğu küçük birimlerdir. 5 ile 10 arasında değişen sayılarda işçiden oluşturulur. Bu birimler; karşılıklı gelişim, iyileştirme, ilerleme, kişisel gelişim ve birim içerisinde denetleme gibi faaliyetler yürütürler (Çağlar ve Kılıç, 2006: 74-75).

2.3.2.2. Takım Çalışması

Takım çalışması; alt ve üst kademelerin, yapılan işi, iş süreçlerini ve çalışma yöntemlerini geliştirme sürekliliğini sağlamak, örgütsel yapının işleyiş ve hedeflerini belirlemek amacıyla ekip olarak birlikte çalışmasını amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, takımın bir arada çalışması üzerine yoğunlaşmak, katılım ve aktiviteyi önemsemek ve de özendirme gayretinde bulunmaktır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424).

2.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); bir işyerinde bütünsel bir kalitenin oluşması amacına yönelik, aynı anda işçilerin ve müşterilerin memnuniyetini sağlamayı amaçlar. İyileştirme ve iyileştirmenin sürekliliği için bütün çalışanların katılımına dayanır. Bu yöntemde istenen sonucun alınabilmesi için, üst kademe yönetenlerin devamlı ve dinamik biçimde işe dahil olması, ayrıca çalışanların sürekli olarak eğitiminin sağlanması gerekliliktir. Başta ifade ettiğimiz gibi müşterilerle birlikte çalışanların da ihtiyaçlarının tam olarak giderilmesi gerekmektedir (Tekin, 2006: 97).

2.3.2.4. Amaçlara Göre Yönetimi

Amaçlara göre yönetim (AGY); örgütsel yapıda yer alan alt ve üst kademe çalışanların, hedeflenen sonuca yönelik planlama yapmak, dönemsel kontrollerle takibini sağlamak ve işleyiş esnasında meydana gelen aksaklık ve sorunları giderebilmek amacıyla; sistematik ve düzenli periyotlarla bir araya gelmeleri faaliyetidir. Bu yöntem, örgüt amaçlarının alt kademe çalışanları tarafından benimsenmesi ve verimliliğin artmasını sağlarken, aynı anda çalışanlara üst seviyede mesleki ve duygusal tatmin sağlamayı hedefler. Astların kendilerini değerlendirmesi olanağını ve bunu yaparken de yönetime katılabilmesi imkanını sağlar (Dinçer ve Fidan, 1997: 273).

2.3.2.5. İş Genişletme

İş genişletme yönteminde; çalışana, yaptığı işle ilgili değişik görevler birlikte verilir ve yapılan iş aynı düzlemde yatay olarak çeşitlendirilir. Çoğunlukla, görev çeşitliliği az olan işçilere, çalışırken tekdüzeliğe düşmemeleri ve motivasyonu olumlu etkilemek amacıyla, ek görevler ve sorumluluklar verilmektedir (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006: 60). Böylece işçinin farklı yetkinliklere sahip olmasının ve farklı işlerde uzmanlaşmasının önü açılmaktadır.

2.3.2.6. İş Rotasyonu

İş rotasyonu; işçilerin, benzer vasıflara sahip farklı işlerde çalıştırılarak, bu dönüşümün sürdürülmesidir. Bu yolla, çalışanın yaptığı işe olan ilgisi yüksek tutularak isteklendirilmesi hedeflenir ve belirli bir düzen içerisinde yaptıkları işler değiştirilir. Rotasyonda, iş genişletme yöntemindeki gibi işçinin görevleri aynı düzlemde yatay olarak değiştirilir. Çalışan, yaptığı işe benzer beceriler gerektiren aynı seviyede farklı görevlere yönlendirilerek, işinden sıkılmasının önüne geçilmeye çalışılır (Aşan, 2007: 312).

2.3.2.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; işçinin yaptığı işe yönelik plan yapma, işi örgütleme ve denetimini yapma hususlarında yetki ve sorumluk verilmesidir. İşçinin konumuna ve yaptığı işe göre yatay ve dikey doğrultularda uygulanabilmektedir. İşin yatay olarak zenginleştirilmesi durumunda, işçiye kendisinden önceki veya sonraki çalışmalardan ilave edilmektedir. İşin dikey zenginleştirilmesinde ise, işçinin yaptığı işe yönelik yetki ve sorumlulukları arttırılmaktadır. Dikey uygulamalarda çalışanın yaptığı iş üzerindeki hakimiyeti artar, dış faktörlere bağımlılığı azalır ve kendini denetleme olanağı ortaya çıkar. Bu yöntemle, çalışanın işini bağlılıkla ve severek yapması amaçlanır. Bu olumlu yönlerine karşın; dikey zenginleştirme durumunda, üst kademedeki yetki aktarılması konusu amirler tarafından isteksiz karşılandığından, çalışanlar açısından konum çatışmalarına ve belirsizliklere yol açtığından dolayı,

işverenler tarafından tercih edilmemektedir (Tortop, Aykaç, Yaman ve Özer, 2006: 61).

2.3.2.8. Bağımsız Çalışma Grupları

Bağımsız çalışma grupları; iş zenginleştirme yönteminin gruplar nezdinde uygulanması ile meydana gelir. Bu uygulamada, ekibe hedef doğrultu gösterilir ve bu hedefin gerçekleştirilmesi için yapılacak olan çalışmanın düzeni, planı ve işleyişi konularında grup bağımsız kılınır. Bu yöntemin uygulandığı durumlarda, grup üyeleri birlikte çalışacakları kişileri seçebilmekte ve performans değerlendirmelerini kendi içlerinde yapabilmektedirler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 82). Yönteme bakıldığında, iş nitelikleri sebebiyle bir arada çalışmaları daha verimli olacak çalışanların, ekip oluşturmalarını sağlamak, işin ihtiyacına daha hakim olan bu ekip üyelerinin görevlendirme ve işleyiş kararlarını bağımsız almalarına olanak vermek ve iş verimliliğini arttırmak amaçlanmaktadır (Benligiray, 2005: 223).

2.4. YÖNETİME KATILMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

Başaran (2004: 72), yönetime katılmanın yararlarını şu biçimde açıklamaktadır:

- Katılma ile demokratik ortam gelişmekte, çatışmalar azalmaktadır.
- İş görenlerin üretkenliği çok önemli ölçüde artmaktadır.
- İş görenlerin doyum düzeyleri artmaktadır.
- İş görenler, örgütten beklentilerini büyük ölçüde rasyonel sınırlara çekmektedir.

Yukarıda maddeler halinde irdelendiği gibi yönetime katılma, çalışanlar üzerinde iş tatmini sağlar. Yönetime katılmanın en önemli yararlarından biri, bu iş tatminidir. Çalışanlar bu tatmin vasıtasıyla yönetime katılmanın tüm faydalarını kazanabilmektedir. Yaptığı işten doyum alan ve kendini iş akışında işleyişin bir parçası olarak hissedilebilen çalışan, mevcut kaynakların maksimum fayda ile kullanıldığı bir üretim prosesini sağlayacak ve buna bağlı olarak üretim prosesini sağlayacak ve buna bağlı olarak üretim daha sağlıklı gerçekleşecektir. İş tatmini sağlanmış çalışanlar ile yöneticiler arasında gerçekleşmesi mümkün zıtlıklar, anlaşmazlıklar en düşük

seviyeye çekilir (Başaran, 2004: 44). Çoğu kaynakta yönetime katılma, olumlu yönleri ile ele alınmıştır. Fakat olumsuz yönlerinin de olduğunu bildiren görüşlere de rastlanmaktadır.

Yönetime katılmanın, olumsuz sonuçlara yol açabileceği şu maddelerle belirtilmiştir (Kapusuzoğlu, 2008: 148).

- Yönetime uzmanlar dışındaki müdahaleler, yöneticinin imtiyazlarını negatif yönde etkileyebilir (Kapusuzoğlu, 2008: 149).
- Yönetime dahil olan kişiler, olması gerekenden az tecrübeye sahipse iş akışında zamandan kayıplara, işten alınan verimin düşmesine ve uzman yöneticinin etki sahasının daralmasına ve faaliyetlerinin düşmesine sebebiyet verir (Aytaç, 1999: 72).
- Bazı durumlarda yönetime toplu katılımın gücünü, belli kişi veya zümreler kullanmak isteyebilir. Bu düşünce üzerine kurulu katılma örneklerinde karar alma aşamasında insanlara istediklerini yaptırma ve onları yönlendirme amacıyla bir hile unsuru olarak kullanılabilir (Kapusuzoğlu, 2008: 149).

Dicle (1980: 51-52) bu konudaki fikirlerini şu surette özetlemiştir. Belli bir grubun tekelinde ve dikte edici bir yönetim tarzından, kuruma bağlı tüm üyelerin yönetim mekanizmasındaki kararlara katıldıkları demokratik ve özgürlükçü bir düzene geçilmesi şunlar anlamına gelir:

- Otorite ve yetkinin tekrardan düzenlenmesi ve bireyler arasında paylaşılması,
- Denetim ve diğer konulardaki önemli ayrıcalıkların başkalarına terk edilmesi,
- Yönetme açısından yeterli güce sahip olmayan ve bağımlı insanların yönetime ortak olması.

Bu şekildeki olumsuz faktörler daha önce yönetimde söz sahibi kişilerin yetkilerini azaltarak bu kişilerde olumsuz etkiler yaratabilir. Yetkilerin kısıtlanması ile mental ve duygusal olarak etkilenen kişi, kurum içerisinde iş rantabilitesinde düşmeye neden olabilir. Bu da çalışanlar arasında çeşitli koordinasyon sorunlarına yol açabilir (Aytaç, 1999: 73).

Sosyoloji biliminde çalışmalar yapan kişiler, örgütlerin yönetim biçiminin demokratik olmasının, o örgütlere fayda sağladığını belirtmektedir. Fakat bu faydanın

sağlanması için birtakım zorlukların aşılması gerekmektedir. Bu yüzden, eğer aşılması gereken zorluklar, sağlanacak faydanın kazanımından daha azsa yönetime katılmanın teşvik edilmesi ve ısrarı anlamsız kalmakla birlikte örgüte zarar verir. İşletmelerde yönetime katılma isteyenlerin, bu katılmayı hangi amaçla istediklerinin ve ne şekilde katılacaklarının belirsiz oluşu katılımın eleştirildiği yönlerinden birisidir (Aytaç, 1999: 73).

Bir diğer görüş ise sermaye sahibi kimselerin yönetimde daha etkili ve yetkili olması gerektiğine yöneliktir. Bu görüşü benimseyenlerce mülk sahibinin, yönetimde söz sahibi olması ve yetki bakımından ayrıcalıklı olması en doğal hakkıdır (Aytaç, 1999: 74).

Güçlüol (1984: 63), yönetim mekanizmalarının işleyiş sürecinde alınan kararlara katılmanın şu gibi zararlara yol açabileceğini kaydeder:

- Yönetim sürecinde katılımın arttırılması kararların niteliğinde bir düşüş yaşanmasıyla sonuçlanır.
- Yönetime toplu katılım düşük bir standardı gösterir.
- Katımlı yönetim kurumun çıkarlarına aykırıdır.

Daha büyük yapılarda, kurum özelindeki sorunların tespiti ve çözümü için yöneticilerin kendi aralarında toplantılar yapabilecekleri belirtilmektedir. Fakat buna göre ise birtakım problemler meydana gelmektedir (Aytaç, 1999: 74):

- Yönetici konumunda meydana gelecek zaman kayıpları, kurum için maliyetli olabilir.
- Acil olan problemleri çözüme kavuşturmada aksamalara ve gecikmelere neden olur.
- Sorunların çözümü için hızlı ve aktif bir karar alma süreci gerekirken daha külfetli bir toplantı süreci meydana gelir. Bazen herhangi bir karar dahi alınamayabilir.
- Üst kademelerle aynı toplantıya katılan alt kademe mensupları, karar alırken üstlerinin kişisel hoşnutluk ölçülerinden etkilenebilir.
- Bazı kimseler, katımlı yönetimi bireysel mesuliyetlerden kaçma noktasında bir fırsat olarak görebilir.

2.5. KATILIMCI LİDERLİK KAVRAMI

Organizasyonu yöneten kişilerin nitelikleri ve kabiliyetleri organizasyonun hedeflerine ulaşması açısından oldukça önem taşımaktadır. Bunun nedeni yöneticilerin hem fiziksel kaynakları hem de insan kaynaklarını yönetme yetkisine sahip olmalarıdır. Organizasyonlar içinde bir kültür anlayışının benimsenmesi, strateji planlarının yapılması ve yapının oluşmasında liderlerin önemi büyüktür. Hedeflenen sonuca en kısa ve etkili biçimde ulaşabilmek için liderlerin bir yol haritası çıkarmaları gerekmektedir (Ceylan, 2002: 118). Örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en büyük etkenler incelendiğinde liderlerin detaylarla çok vakit kaybetmediği, sonuç odaklı çalıştığı ve iletişimlerinin kuvvetli olduğu görülmektedir. Bu liderler problem çözme odaklı oldukları halde eğer çözmekte zorlanırlarsa tek başına olmaktan ısrar etmezler ve çalışan kişilerin taşıdıkları potansiyele her zaman önem verirler (Aykan, 2014: 220). Bir organizasyon insan odaklı olduğu takdirde karar aşamalarının tümünde çalışanlarla iş birliği içinde bulunmaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki iletişim bu tip örgütlerde gayet olumlu ilerlemektedir. Çalışanların görüşlerine saygı duyulmakta ve değerlendirmeye alınmaktadır ve böylece çalışanların işlerine karşı olan isteklerinde artış gözlemlenmektedir (Yiğit, 2002: 20). Bu anlayışta liderler karar almadan önce çalışanlarının fikirlerini almakta ve süreci birlikte yürütmektedirler. Çalışanlar kendilerini ekibin bir parçası olarak hissetmektedirler (Ceylan, 2002: 114). Bir liderde bulunması gereken nitelikler çoğunlukla şu şekildedir (Türkmen, 1994: 43):

- Lider ileri görüşlü olmalı ve karşısına çıkabilecek sorunlara karşı hazırlıklı bulunmalıdır.
- Lider, karşılaştığı zorluklarla mücadele edebilmeli ve kendinin ve çevresinin umudunu kırmamalıdır.
- Pratik zekalı olmalı ve deneyimleriyle birlikte çalışanlarının becerilerini ortaya çıkarmasına destek vermelidir.
- Etrafında saygınlık uyandırmak için ahlak kurallarına uymalı ve adaletli davranmalıdır.

Victor Vroom ve Philip Yetton 1973'te liderlerin karar verme durumlarında geçirdikleri süreçleri inceleyerek karar ağacı modeli olarak da bilinen bir model

yaratmışlardır. Bu model doğrultusunda alınan bir kararın başarılı olup olmamasına etki eden bir faktörün de astların katılımı olduğu belirtilmektedir (Aksoy, 2012: 33). Çalışanlar karar aşamalarında doğru zamanda bulunurlarsa bu durumun kararların uygulanmasını ve benimsenmesini daha kolay hale getireceği söylenmektedir. olumsuz etkilerine ise örnek olarak zaman kaybı ve kararlarda meydana gelebilecek gecikmeler verilebilmektedir. Bundan yola çıkarak burada üzerinde durulması gereken ana problemin astların karar sürecine hangi aşamada ve nasıl dahil olacaklarını belirlemektir. Vroom ve Yetton'un modelinde bu problemlere yanıt bulunmaya çalışılmaktadır (Büyükbeşe ve Bakan, 2005: 41).

Vroom ve Yetton geliştirdikleri modellerinde beş farklı karar verme şekli açıklamışlardır (Aksoy, 2012: 35):

- Lider, o anki sahip olduğu bilgi ve tecrübe doğrultusunda karar alır ve uygulamaya koyar.
- Lider, lazım olan bilgileri edindikten sonra karar alır.
- Lider, çalışanlarının kişisel olarak görüşünü alır ve karar verir.
- Lider, çalışanların grup olarak görüşünü alır ve karar verir.
- Lider problemi grup içinde ortaya koyar ve ortak karar verir.

Çalışanlar organizasyonun yönetim aşamalarında söz hakkına sahip olmak istemektedirler. Sorumluluk duygusunun gelişmesine ihtiyaç duyan, güven esaslı bir sistemle birlikte demokratik bir çalışma ortamı mümkün olmaktadır (Rosen, 1998: 31). Bu tip bir ortamda liderler iş ortamına olumlu bir hava katarak çalışanların iş tatminini üst düzeye çıkarmaktadırlar. Örgütle alakalı bir karar alındığında ekip üyelerine bilgi vermek gerekmektedir. Çalışanların sahip olduğu yönetimle işbirliği, ortak kararlar alma gibi haklar “Çalışanlar işletmenin kontrolünde söz hakkına sahip midir?” problemini yaratmaktadır. Problem içerisinde geçen “kontrol” kelimesi karar sürecinde bulunma veya üretim sürecine maddi olarak katkıda bulunma gibi iki farklı anlama gelebilmektedir (Sayın, 2008: 56). Örgüt yönetimine çalışanların da katılım göstermesi gerektiğini söyleyenler, işletmelerin demokratik bir devlet gibi yönetilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Demokrasinin hakim olduğu bir sistemde halkın onayının alınması da gerekmektedir. Bu sebeple kararlar iki türde alınmaktadır (Şimşek, 1999: 83):

- Kararların grubu etkilediği durumlarda çoğunluğun onayının alınması gerekmektedir.
- Organizasyonlarında katılımcı liderlik tarzını içselleştirenler liderler grup üyeleriyle beraber bu kararları almaktadırlar.

Kararların direkt olarak etkilemediği durumlar söz konusu olduğunda ise aracı sistemlerle birlikte karar sürecine dahil olmaktadır. Böyle bir anlayışın benimsendiği örgütlerde çalışanlarla kurulan iletişimin daha sağlıklı olduğu görülmektedir (Eren, 2015: 71). Çalışanlara itiraz etme ve yeni görüşler sunma gibi haklar tanımak yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır. Demokratik karar alma sürecinde aranan ikinci şart ise çalışanların çalışma koşullarına müdahale etmelerine müsaade etmektir. Dinlenme sıklıkları, mesai saatleri gibi konularda çalışanların görüşlerini almak bu noktada örnek olarak verilebilmektedir (Şimşek, 1999: 82). Yönetim görevi yalnızca işleme sahipleri ve üst yöneticiler tarafından yürütülmemeli, çalışanların da görüşleri dikkate alınmalıdır. Bunun sebebi çalışanların yöneticilerin alacağı kararlardan büyük ölçüde etkilenen bir grup olmasıdır. Çalışanlara duyulan saygının bir göstergesi olarak karar sürecine onları da dahil etmek yöneticilerin sorumlulukları arasında gösterilmektedir (Serinkan, 2007: 30). Katılımcı bir anlayış doğrultusunda yönetilen işletmelerde alınan kararlara direnç gösterilme oranı oldukça düşük olmaktadır. Kendilerini işletmenin bir parçası olarak gören çalışanlar bu anlayış sayesinde denetimlerin azalmasına katkıda bulunmaktadır. Bireysel olarak verilen kararların etkinliği grup olarak verilen kararlara göre daha az işlevsel olmaktadır (Ateş, 2005). İncelemeler sonucunda elde edilen verilere göre katılımcı liderlik anlayışıyla yönetilen işletmelerde çalışanların iş tatmininin daha fazla olduğu görülmekte, daha az şikayetler alınmaktadır. Çalışanların yöneldiği anlayışın katılımcı anlayış olduğu görülmektedir (Aydın, 2014: 61).

Astların karar sürecine katılımını engelleyen işletmelerde kararlar önceden alınmakta ve astların bu kararlara uyması beklenmektedir. Katılımı destekleyen işletmelerde ise çalışanlar problemlerini yüksek sesle ifade edebilmektedirler (Erkutlu ve Yüksel, 2003: 192). İnsanın ön planda olduğu, katılımcı yaklaşımı destekleyen ve demokratik bir organizasyon kurmak yöneticilerin ilk hedefi olmaktadır (Eren, 2015). İş yaşamında stres faktörünü azaltan etkenler arasında insana değer vermek, çalışanları yönetime ortak etmek ve güçlü iletişim kurmak gösterilebilmektedir (Sökmen, 2014:

102). Liderlerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranış şekilleri stres yaratıcı özellikler taşıyabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını tanıyıp hangi eylemlerinin stres unsuru olabileceğini bilmeleri gerekmektedir (Durna, 2004: 279). Özgürlükçü bir anlayışla yönetilen yerlerde denetim ve kontrol oldukça az görülmektedir. çalışanlar serbest bırakılmakta ve herhangi bir yönlendirme ve bilgilendirmeye maruz kalmamaktadırlar. Problem çıktığında liderler, sorumluluktan kaçmakta ve soğuk kanlılıklarını yitirmektedirler. Böyle bir ortam çalışanlar ve liderler açısından oldukça stres öğeleri barındırmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: 33).

Örgütler genellikle katı bir disiplin anlayışına sahip fazla biçimsel olma özelliklerini göstermeye daha yatkın olmaktadır. Böyle bir ortamda ise stres daha fazladır. Stres durumuyla mücadele edebilmek için katılımcı ve çok fazla merkezi olmayan bir yönetim anlayışına sahip olmak gerekmektedir. Bu yönetim tarzında çalışanlar daha pozitif bir ortamda işlerini sürdürmekte ve stres unsurları çok fazla oluşmamaktadır (Durna, 2004: 280). Otoriter bir anlayışın hakim olduğu bir ortamda çalışan kişiler sorumlu oldukları işleri katı kurallar çerçevesinde zorunlu olarak yaptıklarında stres altına girmekte ve beklenen performansı gösterememektedirler (Fındıkçı, 2013: 42). Bu tip ortamlarda çalışanlar yalnızca kendilerinden istenileni yapmaya odaklanmaktadır. Stresin giderek artması ise kişilerde çeşitli hastalıkların oluşmasına neden olmaktadır. Adaletli davranmayan, kararları tek başına alan ve iletişimi zayıf olan bir yönetici çalışma ortamındaki havayı negatif etkilemektedir. Çalışma ortamındaki aşırı hırslı rekabet ve kişilerin birbirine destek olmaması strese neden olmaktadır. Aşırı stres sonucunda ise depresyon ve çeşitli hastalıkların arttığı gözlemlenmektedir (Tarhan, 2002: 18).

Çoğu yönetici çalışanların daha fazla çalışabilmeleri için denetim ve baskının devam etmesi gerektiğini düşünmektedirler. Kimi yöneticiler ise bu durumu sistematik bir şekilde ve bilinçli olarak yapmakta, bir korku hakimiyeti kurmak istemektedirler. Bu tip yöneticiler, çalışanların denetlenmediği durumlarda işlerini yapmayacaklarına inanmaktadırlar. Bu tip yönetim anlayışı boyun eğdirici bir yönetim anlayışı olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar işlerini bir yük gibi algılamaya başladıklarında ise stres kaçınılmaz hale gelmektedir (Şahin, 1994: 60). Çalışanın işe yeni girdiği ya da işletme için çok önemli ve acil bir kara alınması gerektiğinde otokratik liderlik uygulanabilmektedir. Yani otokratik ve katılımcı anlayışların sınırları kesin ve kalın

çizgilerle sınırlandırılmamaktadır. Yönetim bazında cezalandırma esaslı ve baskıcı bir anlayıştan ziyade, ödüllendirici, demokratik ve insancıl bir anlayış benimsemek stres unsurlarını ortadan kaldırmaktadır. Bu sebeple çalışanların tatminini ve mutluluğunu göz ardı etmeyen bir anlayışı benimsemek işletme için de faydalı olmaktadır (Aytürk ve Peker, 2000: 63). Yöneticilerin disiplin konusu hakkındaki görüşleri de çalışanları etkilemektedir. Baskıcı bir anlayışla yönetilen yerlerde işin yapılması sağlanmakta fakat çalışanların motivasyonu artmamaktadır. Disiplin sağlamak için korkutma stratejisi yerine insancıl ve katılımcı bir yöntem seçmek daha faydalı olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 19). Kararların sadece yönetici tarafından alınabildiği yönetim anlayışı otokratik liderlik şeklindedir. Katılımcı liderliğin benimsendiği bir ortamda ise astlar da karar süreçlerine dahil olmaktadır. Astların katılımını şekillendiren ve sınırlarını çizen faktör yöneticinin bakış açısı olmaktadır (Aytürk ve Peker, 2000: 65).

Çoğu organizasyon katı ve bürokratik bir yapıya sahiptir. Bu yapı da strese sebep olmaktadır. Stresi önleyebilmek için katılımcı, üstlerle iletişim kurmanın mümkün olduğu bir yapıya sahip olmak gerekmektedir. Örgütü oluştururken çalışanların katılımını da mümkün kılan ve merkeziyetçilikten uzak bir yapı oluşturan örgütler stresten etkilenmeyecektir (Güçlü, 2001: 99).

Çalışanlar kendilerinin de görüşü alınarak verilen emirlere karşı daha ılımlı yaklaşmaktadırlar. Aksi halde, emrivakilere karşı bir savunma mekanizması geliştirerek tepki göstermektedirler. Bu sebeplerden dolayı yaptığı işi kendisinden daha iyi bilen olamayacağını düşünen bir çalışanın fikirlerine başvurulması ve karar süreçlerine çalışanların dahil edilmesi önem taşımaktadır. Bu yolla çalışan iş tatmini duygusunu yaşarken iş de en doğru ve kaliteli şekilde yapılmış olmaktadır (Aytürk ve Peker, 2000: 68).

Karar süreçlerine çalışanların dahil edilmediği işletmelerde çalışanların iş devamsızlığı yapması, depresyon ve iş bırakma gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Yönetim organizasyonunda dikey iletişimde sorunlar olması da stresli ve kopuk iletişimli bir çalışma ortamına zemin hazırlamaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 22). Çalışanların kendilerini de ilgilendiren bir konu söz konusu olduğunda düşüncelerine başvurulmaması kişinin kendisini önemsiz hissetmesine ve işletmeye karşı duyduğu güven duygusunun zedelenmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde meydana gelen

değişimlerden haberdar olamamak çalışanların motivasyonunun düşmesine sebebiyet verebilmektedir. Sendika örgütlenmeleri ve yönetime katılma fırsatlarıyla birlikte ülkemizdeki çalışanlara karşı psikolojik şiddet riskinin azaltılması hedeflenmektedir. Bu sebeple katılım organlarının güçsüzleştirilmesi çalışma ortamlarında şiddet riskinin artmasına sebep olmaktadır (Özen, 2007: 37). Bu sebeple bir çözüm üretmek isteyen organizasyonların karar verme süreçlerine çalışanlarını dahil etmesi ve çalışanlar için olumlu ve katılımcı bir havanın hakim olduğu çalışma ortamları hazırlaması gerekmektedir (Türk ve Çakır, 2006: 49).

Bu ortamın hazırlandığı yerde çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmekte sorumluluk almak istemekte ve stres unsurlarının ortadan kalktığı görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 64). Çalışanların kendi işleriyle ilgili verilecek kararlarda görüşlerinin alınması stresi azaltan faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak iyi hissettikleri bir iş ortamı verimliliği ve kaliteyi arttırmaktadır. Banka çalışanlarının mesai gün ve saatlerine karar verebilecek olması verimliliklerini arttıran bir unsur olabilmektedir. Örnekleri genişletmek gerekirse, bir fabrikadaki mola sıklığının ya da vardiyaların ne kadarda bir değişmesi gerektiğinin belirlenmesinde konuların asıl muhatabı olan işçilerden destek alınması çalışma şartlarından doğabilecek stresin önüne geçebilmektedir. Kendileriyle ilgili konularda görüşleri alınan çalışanlarda devamsızlık ve ayrılma gibi durumlar azalmaktadır (Sayın, 2008: 72). Çalışanların psikolojik rahatlığını sağlamak ve işletmenin verimliliğini artırmak katılımcı yönetimin hedefleri arasında yer almaktadır. Bir başka hedef ise çalışanların sorumluluk bilincini yükselterek kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlamaktır. Katılımcı yönetimi benimsemenin faydaları arasında stresin azalmasının yanı sıra verimliliğin artması da yer almaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen toplantılarda çalışanların ihtiyaçları belirlenebilecek ve önlem almak kolaylaşacaktır. Yapılan değişikliklere uyum sorunu yaşanmayacak ve neticede stres azalmış olacaktır (Ateş, 2005: 54). Demokratik bir yönetim şeklini içselleştiren yönetimlerde organizasyon içi çatışmalar ve dirençler azalmakta çalışanların katılımı artmaktadır. Sorumluluklar tek bir yerde birikmemekte, alt kademelere de paylaştırılmaktadır. Fakat demokratik liderlik biçiminin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Demokratik yönetimle karar sürecine fazla sayıda kişinin dahil olmasıyla beraber süreç uzamakta ve sistemin hızı azalmaktadır. Bu liderlik biçimi

aciliyet gerektiren durumlarda aksayabilmektedir. Bu sebeple acil karar alınması gereken şartlarda otokratik liderliğin benimsenmesi daha doğru olmaktadır (Şafaklı, 2005: 83).

Organizasyon süreç içerisinde karar vermenin önemi ve etkisi çok büyüktür. Liderler örgütleri içinde devamlı bir karar verme durumunda kaldıklarından dolayı bütün üyelerin sürece dahil edildiği bir sistemin benimsenmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 51). Katılımcı bir politika izlenerek kişilerin beyin fırtınası yapması sağlanmalı ve geleceğe ilişkin muhtemel problemler tartışılmalıdır (Eraslan, 2004: 41). Demokrasinin benimsenmesinin bazı olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Bu modelin en belirgin zararlarından biri karar sürecinde yaşanan zaman kaybı olmaktadır. Acil bir durumda bu sistem başarısız olmaktadır (Şafaklı, 2005: 85). Kriz anında katılımcı yaklaşım tavsiye edilen bir yaklaşım olmamaktadır. Katılımcı liderlik stresi önleme konusunda gayet başarılı ve üretkenliği artıran bir yönetim anlayışıdır. Fakat katılımın seviyesi, kişilerin gereksinimlerine göre yöneticiler tarafından değerlendirilmeli ve düzenlenmelidir (Geçmez, 2009: 37).

2.6. KATILIMCI LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Katılımcı lider; liderliğini yaptığı birim çalışanlarında, katılımları için istek ve heves uyandırabilmeli, katılımcı yöntem hakkında ve yöntemin önemi hususunda ekibini bilinçlendirmelidir. Yönetim ve karar alma süreçlerinde formel biçimde de olsa, yetkisini elinde tutmaya devam etmelidir. Bu yetki, hem liderin yetenek ve tecrübelerinden faydalanılabilmesi için hem de liderin yeteneğine olan güvenin korunabilmesi açısından gereklidir. Katılımcı lider, bildirilen fikir ve görüşlere olumsuz reaksiyonlar göstermemeli, iletişim kanallarını, işçilerin verimliliği açısından en iyi pozisyonda tutmalı ve fikirlerin rahatlıkla ifade edilebileceği bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Ekibine, yapılan ve yapılacak çalışmalar ile çalışmanın amaçları konusunda iyi bir bilgi akışı sağlamalıdır.

2.6.1. Değişimi Yönetebilmek

Küreselleşme ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler sebebiyle, çalışma hayatında başarı ve başarısızlık, bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilme becerisine bağlıdır. Gelişmelere ayak uydurabilenler daha çabuk öğrenerek daha çok yol alabilirken, bu gelişmelerin gerisinde kalanların eksiklerini kapatabilmesi için oldukça zamana ihtiyaçları olmaktadır. Değişen dünya, tüketim ve yaşam alışkanlıkları, hızla değişen trendler ve bu şartların oluşturduğu rekabetçi piyasa baskısını avantaja çevirmek mümkün olmakla beraber, bunun için bütünüyle benimsenmiş bir kurumsal kimlik ve kültür oluşturmaya ihtiyaç vardır. İçinde bulunduğumuz dönemde, şirket yönetimlerinin en büyük handikabı hızlı gelişen teknoloji ve beraberinde gelen öngörülmesi zor yarış ortamıdır. Bu şartlar, şirketleri ve yönetsel faaliyetleri esnemeye mecbur bırakmaktadır. Bu adaptasyon da, işletmelerin değer ve hedeflerinin bütün çalışanlarıyla benimsenip, özümsemişle mümkündür. Bu bütünlük ve kurumsal kültür ise yalnızca doğru bir liderlik ile sağlanabilecektir (Fitz-Enz, 1999: 74).

2.6.2. Kaliteyi Artırabilmek

Kalite; yapılan işin, ihtiyacı karşılama derecesi olarak ifade edilebilir. Farklı bir şekilde, insana yönelik işlerin faydalarının artırılması anlayışı da denebilir (Dinçer, 1996: 433). Kalite, işin hatasız olması ve tüketici memnuniyetinin karşılanmasıyla sağlanabilir (Akdemir, 1996: 298). Günümüz dünyasının yarışçı ortamında, kalite hedefleyen ve kalite seviyesini yukarılara taşıyan kurumlar öne çıkacaklardır. Bu noktada; tüketicilerle direkt olarak ilişkide olan çalışanlarının katılımını arttırmak, işletmeler için avantaj sağlayacaktır. İmal edilenin veya verilen hizmetlerin kalite seviyelerini yukarı çekilmesi, şirketin hedeflerine ulaşabilmesi, insan kaynağının geliştirilmesiyle mümkündür.

2.6.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirebilmek

Organizasyon yapılarında çalışanlar nitelikli ve niteliksiz olmak üzere ikiye ayrılabilirler. Nitelikli çalışan kesimi, bilinçli olarak çalışan, yaptığı işi bilen, belirli

bir eğitim seviyesindeki kişilerdir. Nitelikli çalışanların, yaptıkları işle ilgili konularda düşünce ve fikirlerini üst kademelere iletmeleri, yönetsel süreçlerde katılım göstermeleri, üst yönetim tarafından beklenen ve istenen davranışlardır. Nitelikli çalışan, işinin olumlu ve olumsuz taraflarını bilmekte, geri kalan yönlerini görmekte ve bir bütün olarak daha iyisini nasıl sağlayacağını bilincindedir. Bu sebeplerden dolayı, nitelikli çalışanlarla iletişimde olan bir yönetim hem işte verimliliği artırabilecek hem de maliyet düzeylerini en aşağılara çekebilecek duruma gelecektir. Nitelikli çalışanlar, yönetimle oluşacak iletişim ve fikir alışverişi ortamlarını her zaman arzularlar. Bu şekilde, nitelikli personelin kurumuyla yakınlaşması ve isteklenmesi sağlanacaktır. Niteliksiz çalışanlarda ise bu durumun tam tersi ortaya çıkmaktadır. Yapılan işin teknik detayların ve verileri hakkında bilgi sahibi değildir, üstlerine ve yöneticiye bu bilgileri aktarmakta zorlanır, mesuliyet almak konusunda isteksizdirler. Doğal olarak da yönetime katılım aşamalarına ve lidere karşı mesafeli dururlar. Fakat tam da bu noktada fark yaratabilecek ve niteliksiz çalışanlarının eğitimini sağlayacak liderler başarılı olacaklardır. Niteliksiz çalışanların, işleri hakkında eğitilmiş hale gelmeleri, yönetim faaliyetlerine katılım göstermeleri, kalite hedeflerine ulaşmada büyük faydalar sağlayacaktır.

2.6.4. Çalışanları Motive Edebilmek

Motivasyon; anlam olarak kişilerin belli bir amaca güdülenmesi, etkilenecek isteklendirilmesidir. İş hayatında motivasyon, organizasyonda görevli çalışanların, ortak amaç ve hedefleri benimsemesi, bu hedefler doğrultusunda birleşmesi olarak ifade edilebilir. Motivasyon üzerine yapılan çalışmalardan en fazla kabul göreni “Beklenti Teorisi” olmuştur. Teoriye göre; motivasyonu belirleyen en belirgin öğe, kişinin gösterdiği çabadır. Çaba göstermek kişinin kendi iradesindedir. İsteddiği takdirde çabasını arttırabilir. Bu açıdan bakıldığında da, kişi aynı çabayla çalışmaya devam edebilir ya da daha fazla çaba göstererek çalışma şeklinde fark yaratabilir (Kılıç ve Polat, 1997: 26). İş yerindeki fiziki ortam ve dış etmenler, işçilerin motivasyonunu arttırmada ve işe yaklaşımlarındaki temel etkenlerdir. Bu hususta liderin yapması gereken, motivasyonu arttırmaya yönelik en cazip çözümü bulması ve uygulamasını işçilere aktarmasıdır (Bilgin, 1997: 452-458). Böylece lider, işverenleri direkt olarak

bir duruma yönlendirmemiş, onların esas potansiyellerini göstermelerine yardımcı olmuş olur. İşçide işe sadakat, önemsenme ve saygınlık gibi duygusal tatmin duyguları bu şekilde sağlanabilecektir (Özel, 1995: 57).

2.6.5. Çalışanları Güçlendirebilmek

Bir liderin, organizasyondaki tüm işlere hakim olması, gereken tüm bilgilere sahip olması ve organizasyonu tek başına yönetebilmesi mümkün olmayacağından dolayı; insan kaynakları çalışmalarına verilen önem artmış ve işi yapan çalışanların geliştirilmesi, desteklenmesi, işle ilgili karar verebilme yetisini kazanabilmesine olanak sağlamıştır (Demirci, 1998: 115). Çalışanın güçlendirilmesi ve gücün paylaşılması önem kazanarak, organizasyon yapısını lider odaklı olmaktan çıkarmış, organizasyonu tüm çalışanları kapsayan bir çalışma alanı haline getirmiştir. İlk aşama, karar alma sürecine çalışanların katılımıyla gerçekleşir. Çalışanların fikirlerini açıklamasıyla başlayan süreç, çalışanın tam katılımıyla birlikte iş paylaşımına dönüştürülür. Böylece çalışanların mesleki tatmini sağlanmış ve iş verimliliği artmıştır. Bu da, liderin, çalışma ortamında bilgi ve tecrübe aktarımına daha fazla olanak sağlar. Liderin bilgi ve tecrübelerini çalışanlara aktararak onların gelişimine katkıda bulunmasıyla da iş ortamındaki gerçek potansiyelin ortaya çıkması ve çalışan motivasyonunun yükseltilmesi sağlanmış olur (Topçu-Brestrich, 1999: 149).

2.6.6. Yenilikçi Olabilmek

İşletmeler, rakiplerine üstünlük sağlayabilecek özellik ve yetkinliklerini; hızlı ve öncelikli olarak meydana getirmek zorunluluğundadırlar. Bu açıdan bakıldığında yenilikçi yaklaşım ve yenilikçiliği sağlayacak organizasyonel öğreti liderlik için en önemsenmesi gereken olguların başındadır (Kiernan, 1993: 11). Yenilikçi bir yapının oluşabilmesi için; girişimcilik ve deneysellik, özendirilmeli ve olanaklar sağlanmalıdır.

2.7. KATILIMCI LİDERİN ROLLERİ

Katılımcı liderlik rolleri bağliında, çalışma grupları, karar alma süreci, vizyonun belirlenmesi, işletme kapasitesinin belirlenmesi ve iletişim ağıının oluşturulması anlatılmaktadır.

2.7.1. Çalışma Grupları

Ekip çalışmasının tesirini artırmak ve başarıya ulaşmak isteyen liderler, çalışanların fikirlerini beyan edebildikleri, problem çözme konusunda sorumluluk hissettikleri ve liderin düşüncelerine katkı sunabildikleri bir çalışma ortamını oluşturabilecek olgunluğa erişebilmiş olmaları gerekmektedir. Bunun tam tersi; baskın davranışlardan ve benmerkezci anlayıştan kaçınmaları zaruridir (Gordon, 2003: 41). Ekip çalışanlarının, liderin öngörü ve tecrübelerine ihtiyaç hissetmesi ve ekip içerisinde gerekli çalışmaların sorunsuz gerçekleştirilebilmesi için; liderin çalışanlara eşit yaklaşımı, pozitif duruş göstermesi, istikrarlı davranabilmeyi başarabilmesi, çalışanların kendisini örnek alacağını bilincinde hareket etmesi ve kişilere değer vermesi gereklidir (Topçu-Brestrich, 1999: 136-137).

2.7.2. Karar Alım Süreci

Bir liderin, çalışanların fikirlerini beyan etmeleri ve katılımcı davranış göstermelerini sağlayabilmesi için, doğru davranış biçimlerinin öneminden şöyle bahsedebiliriz (Gordon, 2003: 39-40):

Çalışanların daha verimli katkı sunmaları için, verilen kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Pozisyonu gereği kendisine karşı oluşabilecek olumsuz bakış açısını engelleyebilmek için, çalışanları yönetim ekibine dahil etmelidir. Ekibin işleriyle ilgili teknik detaylara daha fazla hakim olabilmek için, ekip çalışanlarını problem çözme sürecine dahil etmelidir. Çalışanların özgüven, mesleki özsaygı gibi şahsi hissiyatlarını olumlamak için, onları yönetim ekibine dahil etmelidir. Çalışanlar arasında ortaya çıkan statü farklılıklarını giderebilmek için kararlara katılımlarını sağlamalıdır. Bunun sağlanması yapılan işin ve görevin benimsenmesini, ilişkinlik duygusunun

güçlenmesini ve motivasyonu artıracak, böylece iş verimliliğine de olumlu katkı sağlayacaktır.

2.7.3. Vizyonun Belirlenmesi

Kurumsal bir yapının vizyonunu şekillendirmesi, kurumun yönünün ve uzun dönemde ulaşmayı umduğu stratejik hedeflerinin belirlenmesi demektir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999: 449). Genellikle 10 yıllık bir süre bazında, varılması gereken rekabetçi konumu ve ulaşmaya çalıştığı pazar hedefini ifade etmektedir. Yönetim kademelerinin ve liderlerin elindeki geniş yetkiler sebebiyle, işletmenin hedeflerine ulaşmadaki sapma ve savrulmalarını önlemesi açısından, çizilmiş kurumsal bir vizyon hedefinin mevcudiyeti oldukça önem kazanmaktadır. Belirlenen vizyon doğrultusunda, yönetim kademelerinin ve liderlerin, çeşitli strateji ve yöntem seçimlerinde karar almaları anlamlı hale gelmektedir (Hamel, 2000: 141).

2.7.4. İşletme Kapasitesinin Belirlenmesi

Bir işletmede, etkili ve verimli şekilde çalışmanın en önemli etkenlerinden biri, işletmenin kapasitesinin doğru ve tam olarak tespit edilmesidir. Liderin, işletmenin reel bazda yetersiz kalacağı ve ulaşamayacağı, aşırı bir hedefi belirlemesinin, işletmenin rekabet pozisyonunu zora düşüreceği aşıkardır. Sahip olunan avantajların ve dezavantajların doğru belirlenmesi, elde mevcut sermaye olanakları ve teknoloji, teknik enformasyon seviyesi ve iş gören personel kalitesinin çözümlenmesi yapılarak; rekabet üstünlüğünü sağlayacak en önemli adımlardandır. Böylece işletmenin iç ve dış etmenlere karşı alacağı pozisyonu iyileştirmesi sağlanacak, etkili ve zayıf yönlerin tespit edilmesinde yardımcı olacaktır (Hout ve Carter, 1995: 145).

2.7.5. İletişim Ağının Oluşturulması

Kavramsal olarak iletişim; bilgi, tutum ve düşüncelerin, ortak semboller aracılığıyla, kişiler ve birimler arasında alışveriş edildiği bir süreçtir. Genişçe bakıldığında, toplumsal yapının işleyişini ve düzenlenişini yönlendiren, şekillendiren ve etkileyen bir beceridir (Demirci, 1998: 111). İletişimin varoluşu, insanların kendini

ifade etme ve karşı tarafı etkileme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Her işletmenin yegane amacı verimliliği arttırmak ve kârlılığını büyütmektir. Tüm faaliyetler bu yönde gerçekleştirilir; kararların alınması, direktiflerin iletilmesi, sorunların çözülmesi ve sonuçların denetlenmesi. Tüm bu edimlerin başarıya ulaşmasının arkasındaki püf nokta iletişimin gelişmişliğidir. Genel olarak yukarıdan aşağıya şekillenen bir iletişim olgusu mevcuttur. Fakat katılımcı yönetimde, iletişimin her yöne akışının sağlanacağı bir düzen oluşturulmaya çabalanır. Sağlandığı takdirde, kademeler arasında bilgi ve fikir alışverişi gelişir, baskıcı ve otokrat yapıdan uzaklaşılır, çoğulcu katılımcı bir ortam oluşur (Büyüksü, 1997: 153). Böyle bir ortamda çalışanlar, kendi verimliliklerini arttırmak ve iş kalitelerini yükseltmek için daha fazla çaba harcayacaklardır. Başka bir deyişle; çalışanın yaptığı işi benimsemesi, motivasyonunu artırır, kusurları en alt seviyeye indirerek, verimlilik ve kalitede iyileşmeyi amaç edinmesini sağlar (Ağın, 2001: 153).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARDEMİR A.Ş. ÇALIŞANLARININ KATILIMCI LİDERLİK ALGILARININ BELİRLENMESİ

Bu bölümde Kardemir A.Ş. çalışanları üzerinde gerçekleştirilen katılımcı liderlik algılarına ilişkin uygulamalı çalışmaya yer verilmektedir.

3.1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Literatürde, katılımcı liderlik üzerine yapılmış deneysel çalışmalardan biri Mutlu (2003) tarafından yapılmıştır. Yüksek lisans çalışmasında; çalışanların motivasyon düzeylerini, motivasyon düzeyini belirleyen faktörleri ve çalışanları dikkate alan demokratik liderlik tipi yönetim ile motivasyon arasındaki etkileşimi tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma tamamlandığında, demokratik liderlik kavramının bazı niteliklerinin çalışanların motivasyonu ile ilişkili olduğu tespit edilmiş, motivasyon düzeyi üzerinde yaş ve cinsiyet gibi faktörlerin de belirleyici olduğu ortaya konmuş ve motivasyon seviyesini belirleyen esas belirleyici faktörlerin içsel faktörler olduğu ortaya konmuştur.

Demirbilek (2003) bir araştırmasında, ülkede faaliyet gösteren işçi sendikalarındaki yöneticilerin liderlik davranışlarını tespit etmeye çalışmıştır. Bunun tespiti için bir anket formu oluşturulmuş ve sendikalarda yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak 40 tane anket doldurulmuştur. Bu anketi dolduran yöneticiler, Türkiye’de yer alan işçi sendikalarındaki profesyonel sendika yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla, bir liderlik tipi anket formu oluşturularak işçi sendikası şube yöneticilerine gidilmiş ve yüz yüze görüşme yöntemiyle 40 anket doldurulmuştur. Ankete katılan yöneticiler enerji, konaklama,

petrol, metal, milli savunma, dokuma, eğitim, gıda gibi alanlarda faaliyet gösteren sendikalarda görev yapan yöneticilerden meydana gelmektedir. Anketlerin analizi, sendika yöneticilerinin otokratik davranış biçimlerine daha yatkın olduğunu ortaya koymuştur.

Tengilimlioğlu ve Yiğit (2005), personel iş doyumunun liderlik ile arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli olmak üzere çalışanların iş doyumlarının üzerinde pozitif etkileri olan dört tip liderlik biçimi ortaya konmuştur. İş doyumunun üzerindeki etkisi çoktan aza doğru incelenince sırasıyla, katılımcı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici olarak sıralanmaktadır ve bütün bu liderlik tiplerinin çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur.

Şafaklı (2005) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki (KKTC) liderlik tipleriyle ilgili yaptığı bir araştırmada, kamu bankalarında benimsenen liderlik tiplerini ortaya koymaya çalışmıştır. Liderlik tiplerinin belirlenmesi için biri çalışanlar diğeri de patronlar tarafından doldurulacak iki farklı anket hazırlanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde kamu bankalarında katılımcı liderlik tarzının benimsendiği ortaya çıkmıştır.

Öğretici (2006) yüksek lisans çalışmasında İskenderun Demir Çelik İşletmesi'nde değişik pozisyonlarda bulunan personeli hedef aldığı ankette; personelin katılımcılıklarıyla ilgili değerlendirmelerin eğitim seviyelerine, almış oldukları kurslara, ünvanlarına, çalıştıkları pozisyonun değişme sıklığına bağlı olarak değişip değişmediği tespit edilmek istenmiş ve personelin vizyon belirleme sürecine katılımlarının, çalışma gruplarının meydana gelme biçiminin, karar alma aşamalarında çalışanların aldığı payın, organizasyon içinde verilen eğitimlerin, çalışanlara yaratıcı faaliyetlerde bulunma olanağı tanınmasının, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasının ve organizasyon içerisindeki iletişim biçiminin personelin katılımcılığı üzerindeki etkisi tespit etmeye çalışılmıştır. Araştırma unvan, öğrenim düzeyi, kurslar ve görev yerleri ile katılımcılığa ilişkin değerlendirmeler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların vizyon ve karar verme sürecine katılmalarının, motivasyonlarının sağlanmasının ve yaratıcılıklarını ortaya koyma

fırsatı bulmalarını, çalışma gruplarının oluşturulma biçiminin, eğitimlerin, iletişim biçiminin katılımcılığı arttırıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Aykan (2006) araştırmasında, Kayseri’de bulunan girişimcilerin hangi liderlik tiplerini benimsediğini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma 150 girişimciyi konu olarak gerçekleşmiş ve 5 faktör tespit edilmiştir. Bunlar, demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest-bırakıcı liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik özellikleri diye sıralanmaktadır. Ankete konu olan girişimcilerden elde edilen sonuçlarla teorik çalışmalarda belirlenen liderlik özellikleri çelişmemiş, uyumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Tokat ve Giderler (2006), yöneticilerin A Tipi kişilik ve B Tipi kişilik yapılarının liderlik davranışlarına etkilerini araştıran araştırmalarında, A ve B Tipi kişilik yapıları ile Rensis Likert’in Sistem yaklaşımı bağlamında liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi netleştirmeye çalışmışlardır. Araştırma, B tipi kişiliğe yaklaştıkça demokratik davranış biçimlerinin arttığı, çalışanlara güvenildiği, yetkilerin çalışanlarla paylaşıldığı ve katılımcı liderlik tipiyle uyumlu davranışlar benimsenildiği gibi sonuçları ortaya koymuştur. A tipi kişiliğe yaklaşan yöneticilerin ise yetkilerini paylaşmaktan kaçındıkları, çalışanlara güvenmedikleri, otokratik liderlik tipinin davranış biçimlerini benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Yeşilyurt (2007) yüksek lisans çalışmasında, Türk ve İtalyan toplumlarını konu alan, liderlik tarzları ile kültürel farklılıkların ilişkisini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Araştırma Türk yöneticilerin çalışanları her aşamada yönetmeye çalıştıklarını, İtalyan yöneticilerin ise çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmeye çalıştıklarını, çalışanların fikirlerini dinleyip önemsediklerini, takım çalışmasını benimseyen bir liderlik biçimi ortaya koyduklarını göstermiştir.

Özbek’in (2008) hazırlamış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında, stres yönetiminin başarısı üzerinde etkisi olan faktörlerden katılımcı liderliğin etkilerini belirlemiş ve araştırmadan elde edilen sonuçlar yorumlanarak ortaya konmuştur. Çalışma, katılımcı liderlik biçiminin örgütsel stresi azaltan bir etken olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yöneticilerin katılımcı liderlik ile ilgili fikirlerini araştıran Greiner (1973), yetkilerini çalışanlarla paylaşan, dışa dönük, hassas lider profilini, katılımcı liderliğin

özellikleriyle ilgili fikirlerini, 318 yöneticiye sorarak ortaya koymuştur. Katılımcı liderliğin biçimi ve davranışları konusunda yöneticilerin büyük oranda ortaklaştığı ortaya konmuştur.

Eagly, Karau ve Johnson (1992) çalışmasında devlet okullarında çalışan müdürlerin benimsedikleri liderlik tarzlarını incelemiş ve benimsenen liderlik tarzının cinsiyetlere bağlı olarak farklılaştığını ortaya koyan veriler elde etmiştir. Çalışmanın ortaya koyduğuna göre, kadın müdürlerinin demokratik liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri ve daha katılımcı oldukları, erkek müdürlerinin ise otokratik liderlik tarzını benimsedikleri ortaya konmuştur.

Somech (2005) çalışmasında, okul çalışanlarının motivasyonel mekanizmalarını ve etkinliklerini katılımcı liderlik tipi ile yol gösterici liderlik tipi arasında bir kıyas yaparak belirlemeye çalışmıştır. Kuzey İsrail'deki 140 değişik okuldan seçilen gruplar çalışmanın verilerini oluşturmuştur. Çalışma, yol gösterici liderlik tipi ile örgütsel bağlılık ve performansta grubun rolü arasında olumlu bir ilişki biçiminin olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcı liderlik ile öğretmen yetkilendirilmesi ve personelin yenilikçi davranışlar benimsemesi arasında da olumlu bir ilişki biçiminin olduğu ortaya konmuştur.

Tjosvold ve Chen (2006) makalelerinde, katılımcı liderlik tipinin değişik kültürler arasında ve Çin'de önemsendiğini ortaya koymuşlardır. Değişik sanayilerden 163 Çinli çalışan seçilmiş ve bu çalışanların Çinli ve Amerikalı yöneticilerle ilişkileri incelenmiştir. İşbirliği amacının Çinli çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olmuş, Çinli ve Amerikalı yöneticilerin ilişkilerinin de olumlu olarak etkilendiği ortaya konmuştur. İlişkilerin güçlenmesi katılımcı liderliğin daha fazla güçlenmesini sağlamış, bu durumun da birlikte karar almaya olanak sağladığı ve farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortama zemin hazırladığı belirtilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodoloji başlığı altında çalışmanın amacına ve katkısına, kapsamına, hipotezlere, ana kütleye ve örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemine ve araştırma kapsamında kullanılan ölçeğe ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Liderlik, geçmişten günümüze literatürde çok sayıda çalışmada ele alınmış bir konudur. Katılımcı liderlik, astların da yönetime katılım sağlayabildiği bir liderlik modelidir. Bu liderlik modelinin çalışanlar üzerinde oldukça olumlu etkiler yarattığı düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, Kardemir A.Ş. çalışanlarının katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirleyebilmektir. Çalışanların belirli özelliklerinin katılımcı liderlik uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmiş ve Kardemir çalışanlarının katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları belirlenmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderliğin kavramsal çerçevesine ve genel liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir. Burada lider ve liderlik kavramlarının tanımı, liderin özellikleri, fonksiyonları, üslupları ve yöneticilik ile liderlik arasındaki fark açıklanmıştır. Ardından genel liderlik yaklaşımları olan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, çağdaş liderlik yaklaşımları, yönetim tarzına göre liderlik yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımları ele alınmıştır. İkinci bölümde yönetime katılmanın kavramsal çerçevesi ile katılımcı liderlik anlayışına yer verilmiştir. Yönetime katılmanın tanımı, modelleri, teknikleri, yararları ve sakıncaları açıklandıktan sonra katılımcı liderlik kavramı, katılımcı liderin özellikleri ve rolleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde daha önce yapılan araştırmalara ve ardından araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Daha sonra araştırma bulguları sunulmuştur. Bu araştırma, Kardemir A.Ş. çalışanı olan 400 kişiyi kapsamaktadır.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

1. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
2. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

3. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları unvana göre farklılaşmaktadır.
4. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.
5. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
6. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.
7. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları katılan eğitim/kurs sayısına göre farklılaşmaktadır.
8. Çalışanların katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları pozisyon değişim sıklığına göre farklılaşmaktadır.

3.2.4. Araştırma Modeli

Bu araştırmada niceliksel araştırma modellerinden betimsel model kullanılmıştır. Betimsel model kullanılan çalışmalar, var olan bir durumu açıklamaya yönelik olan çalışmalardır.

3.2.5. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Kardemir A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede Kardemir A.Ş.' de görev yapmakta olan tüm yönetici ve işgörenler ana kütle içerisine dahil edilmiştir.

Kardemir A.Ş insan kaynakları biriminden alınan bilgiler kapsamında 2017 yılı mart ayı itibari ile kurumda görev yapmakta olan çalışan sayısı 3890 kişi olarak belirlenmiştir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları dahilinde ve %5'lik bir hata payı ile en düşük örneklem büyüklüğü 351 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 2003:294). Bu çerçevede anketler 2017 yılı mart ayı içerisinde geri dönüş oranları da hesaba katılarak kolayda örneklem yöntemi ile 500 kişiye dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 400'ünden geri dönüş sağlanmıştır ve analizlerde 400 anket kullanılmıştır.

Dolayısıyla çalışmanın örneklemini Kardemir A.Ş 'de görev yapan 400 yönetici ve işgören oluşturmaktadır.

3.2.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket katılımcılar ile bire bir yapılmıştır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, unvanı, görev yeri, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi, kurumda katılan kurs/eğitim ve kurumda bulunulan süre içerisinde görev yerinin değişme sıklığı hakkındaki sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcıların hizmet ettikleri kurumdaki yönetim ile aralarındaki etkileşimi nasıl algıladıklarına yönelik bir ölçek kullanılmıştır.

3.2.7. Analiz Yöntemi

Araştırmanın analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Analizde öncelikle katılımcıların kişisel bilgilerine ait bulgular frekans analizi yöntemiyle gösterilmiştir. Daha sonra araştırma değişkenleri hakkındaki betimsel bulgular verilir aralarındaki ilişkiye Pearson korelasyon analizi yöntemiyle bakılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgilerinin liderlik uygulamaları ölçeği alt boyutlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi veya tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde anlamlı bir farklılık bulunduğu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD post-hoc testi kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık değer, 0,05 olarak belirlenmiştir.

3.2.8. Kullanılan Ölçek

Bu araştırmada Liderlik Uygulamaları Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Öğretici (2006) tarafından geliştirilmiş olup, 5'li likert tipinde 27 sorudan oluşmaktadır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Ölçek kendi içerisinde liderlik uygulamaları algısının 8 alt boyutunu barındırmaktadır. Bunlar çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme, çalışma gruplarının oluşturulma şekli, çalışanları karar

alma sürecine dahil etme, çalışanları eğitime tabi tutma, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme, çalışanların motive edilmesi, değişimin gerçekleşme şekli ve örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 96,6 olarak bulunmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, değişkenler arasındaki ilişkilere ve hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmektedir.

3.3.1. Katılımcı Bilgilerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılanlara ilişkin cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim durumu, çalıştıkları kurumlardaki hizmet süresi, çalıştıkları kurumlarda katıldıkları eğitim ve kurslar, Kurumlarda Buldukları Süre İçerisinde Görev Yerlerinin Değiştirilme Sıklığı olmak üzere demografik bilgilere yönelik yapılan analizlere yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	196	49,0
Erkek	204	51,0
TOPLAM	400	100

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %49'unun kadın ve %51'inin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	127	31,8
26-30 yaş arası	128	32,0
31-35 yaş arası	98	23,5
36 yaş ve üstü	51	12,7
TOPLAM	400	100

Katılımcıların %31,8'inin 25 ve altı yaş aralığında, %32,0'sinin 26-30 yaş aralığında, %23,5'inin 31-35 yaş aralığında ve %12,7'sinin 36 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Unvanlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	111	27,7
Uzman-Şef	59	14,8
Mühendis	102	25,5
İşçi	128	32,0
TOPLAM	400	100

Katılımcıların %27,7'si yönetici unvanına, %14,8'i uzman-şef unvanına, %25,5'i Mühendis unvanına ve %32'si İşçi unvanına sahiptir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Görev Yerlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Görev Yeri	Frekans	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları	48	12,0
Satın Alma	60	15,0
Üretim	152	38,0
Satış-Pazarlama	62	15,5
Muhasebe-Finans	43	10,8
Diğer	35	8,7
TOPLAM	400	100

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %12'sinin İnsan Kaynakları pozisyonunda, %15'inin Satın Alma pozisyonunda, %38'inin Üretim pozisyonunda, %15,5 Satış-Pazarlama pozisyonunda, %10,8'inin Muhasebe-Finans pozisyonunda ve %8,7'sinin diğer pozisyonlarda görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve Altı	69	17,2
Üniversite	170	42,5
Lisansüstü	161	40,3
TOPLAM	400	100

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %17,2'sinin lise ve altı mezunu, %42,5'inin Üniversite mezunu ve %40,3'ünün Yüksek Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Süresi Frekans Analizi Sonuçları

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	34	8,5
1-3 Yıl Arası	137	34,3
4-5 Yıl Arası	127	31,8
6-8 Yıl Arası	67	16,8
8 Yıldan Fazla	35	8,8
TOPLAM	400	100

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %8,5'inin 1 yıldan az süredir, %34,3'ünün 1-3 yıldır, %31,8'inin 4-5 yıldır, %16,8'inin 6-8 yıldır ve %8,8'inin 8 yıldan fazla süredir buldukları kurumda hizmet ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlarda Katılan Eğitim/Kurslar Frekans Analizi Sonuçları

Eğitim/Kurs Katılımı	Frekans	Yüzde (%)
Hiç	69	17,3
1-3	159	39,8
4-6	111	27,8
7 ve Üstü	61	15,3
TOPLAM	400	100

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %17,3'ünün çalıştıkları kurumda hiç eğitime/kursa katılmadıkları, %39,8'inin 1-3 sefer, %27,8'inin 4-6 sefer ve %15,3'ünün 7 ve üstü sefer çalıştıkları kurumda eğitim/kursa katıldıkları görülmektedir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlarda Buldukları Süre İçerisinde Görev Yerlerinin Değiştirilme Sıklığı Frekans Analizi Sonuçları

Yer Değiştirme Sıklığı	Frekans	Yüzde (%)
Hiç	146	36,5
1-2	178	44,5
2'den Fazla	76	19,0
TOPLAM	400	100

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %36,5'inin çalıştıkları kurumlarda buldukları süre içerisinde görev yerlerinin hiç değiştirilmediği ve %44,5'inin 1-2 sefer, %19'unun 2'den fazla sefer çalıştıkları kurumlarda buldukları süre içerisinde görev yerlerinin değiştirildiği görülmektedir.

3.3.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulgular verilecektir. Liderlik uygulamaları algısının 8 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme, çalışma gruplarının oluşturulma şekli, çalışanları karar alma sürecine dahil etme, çalışanları eğitime tabi tutma, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme, çalışanların motive edilmesi, değişimin gerçekleşme şekli ve örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmektir.

Tablo 3.9. Liderlik Uygulamaları Algısının Alt Boyutları Arası Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil	1							
2.Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	0,754**	1						
3.Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	0,533**	0,735**	1					
4.Çalışanları eğitime tabi tutma	0,714**	0,868**	0,757**	1				
5.Çalışanlara yaratıcılıklarını	0,802**	0,799**	0,630**	0,857**	1			
6.Çalışanların motive edilmesi	0,768**	0,759**	0,493**	0,771**	0,776**	1		
7.Değişimin gerçekleşme şekli	0,672**	0,686**	0,497**	0,745**	0,811**	0,740**	1	
8.Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	0,550**	0,735**	0,595**	0,658**	0,643**	0,651**	0,570**	1

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 3.9’da görülen Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımı etkileyen unsurların tüm alt faktörleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü korelasyonlar bulunmuştur. Buna göre katılımı etkileyen herhangi bir değişkende pozitif bir değişim olduğunda belirtilen diğer değişkenlerde de pozitif bir şekilde artış göstermektedir.

3.3.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında hipotezlere ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 3.10. Cinsiyete Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Cinsiyet	Ort.	SS	t değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	Kadın	3,62	0,76	1,573	0,116
	Erkek	3,48	0,95		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	Kadın	3,64	0,57	1,125	0,261
	Erkek	3,57	0,66		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	Kadın	3,64	0,70	0,423	0,672
	Erkek	3,61	0,83		
Çalışanları eğitime tabi tutma	Kadın	3,70	0,66	1,620	0,106
	Erkek	3,59	0,75		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	Kadın	3,64	0,66	1,496	0,135
	Erkek	3,54	0,76		
Çalışanların motive edilmesi	Kadın	3,50	0,95	0,884	0,377
	Erkek	3,41	1,04		
Değişimin gerçekleşme şekli	Kadın	3,60	0,66	0,437	0,663
	Erkek	3,57	0,72		
Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	Kadın	3,57	0,74	3,220**	0,001
	Erkek	3,83	0,83		

*p<0,05; **p<0,01; N: Kadın=196, Erkek=204

Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dâhil etme değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $t = 1,573$; $p > ,05$.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $t = 1,115$; $p > ,05$.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $t = ,423$; $p > ,05$.

Çalışanları eğitime tabii tutma değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $t = 1,620$; $p > ,05$.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkânı verme değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, $t = 1,496$; $p > ,05$.

Çalışanların motive edilmesi değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $t = ,884$; $p > ,05$.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $t = ,437$; $p > ,05$.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek değişkenine göre katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $t = 3,220$; $p < ,05$. Buna göre erkek katılımcılar, kadın katılımcılara göre liderin çalışanlarla örgüt içinde daha sağlıklı iletişim kurabildiğini düşündüğü söylenebilir.

Tablo 3.11. Yaşa Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Yaş	Ort.	SS	F değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	25 yaş ve altı	3,73	0,65	5,303**	0,001
	26-30 yaş arası	3,31	0,96		
	31-35 yaş arası	3,61	0,85		
	36 yaş ve üstü	3,56	0,94		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	25 yaş ve altı	3,61	0,55	6,521**	0,001
	26-30 yaş arası	3,42	0,71		
	31-35 yaş arası	3,75	0,42		
	36 yaş ve üstü	3,73	0,73		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	25 yaş ve altı	3,61	0,80	2,337	0,073
	26-30 yaş arası	3,28	1,08		
	31-35 yaş arası	3,46	1,01		
	36 yaş ve üstü	3,45	1,14		
Çalışanları eğitime tabi tutma	25 yaş ve altı	3,66	0,64	0,218	0,884
	26-30 yaş arası	3,61	0,73		
	31-35 yaş arası	3,58	0,84		
	36 yaş ve üstü	3,64	1,01		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	25 yaş ve altı	3,70	0,65	6,768**	0,001
	26-30 yaş arası	3,46	0,67		
	31-35 yaş arası	3,64	0,65		
	36 yaş ve üstü	3,96	0,91		
Çalışanların motive edilmesi	25 yaş ve altı	3,58	0,63	3,442*	0,017
	26-30 yaş arası	3,51	0,68		
	31-35 yaş arası	3,54	0,73		
	36 yaş ve üstü	3,88	0,87		
Değişimin gerçekleşme şekli	25 yaş ve altı	3,60	0,61	2,493	0,060
	26-30 yaş arası	3,58	0,57		
	31-35 yaş arası	3,46	0,75		
	36 yaş ve üstü	3,78	0,92		
Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	25 yaş ve altı	3,61	0,70	4,069**	0,007
	26-30 yaş arası	3,57	0,76		
	31-35 yaş arası	3,89	0,60		
	36 yaş ve üstü	3,86	1,22		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; N: 25 yaş ve altı=127; 26-30 yaş arası=128; 31-35 yaş arası=94; 36 yaş ve üstü=51

Tablo 3.11’de görülen tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları

arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 5,303$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre 25 yaş ve altı yaşlardaki katılımcıların ve 31-35 yaşları arasındaki katılımcıların 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre çalışanları vizyonun belirlenme sürecine daha çok dahil edildikleri söylenebilir.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 6,521$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 25 ve altı yaşlardaki katılımcıların, 31-35 yaşları arasındaki katılımcıların ve 36 ve üstü yaşlardaki katılımcıların, 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde daha çok sürece dahil edildikleri söylenebilir.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $F(3,396) = 2,337$; $p > ,05$.

Çalışanları eğitime tabi tutma değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = ,218$; $p > ,05$.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $F(4,396) = 6,768$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 36 yaş ve üstü yaşlardaki katılımcılara, 25 ve altı yaşlardaki katılımcılara, 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara ve 31-35 yaşları arasındaki katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha çok imkan verildiği söylenebilir. Ayrıca, 25 ve altı yaşlardaki katılımcılara, 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha çok imkan verildiği söylenebilir.

Çalışanların motive edilmesi değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 3,442$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 36 yaş ve üstü katılımcıların, 25 ve altı

yaşlardaki katılımcılara, 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara ve 31-35 yaşları arasındaki katılımcılara göre çalıştıkları yerlerde daha çok motive edildikleri söylenebilir.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $F(3,396) = 2,493$; $p > ,05$.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilme değişkenine göre katılımcıların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $F(3,396) = 4,069$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 31-35 yaşları arasındaki katılımcıların, 25 ve altı yaşlardaki katılımcılara ve 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı iletişim kurabildikleri söylenebilir. Ayrıca 36 yaş ve üstü katılımcıların, 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Tablo 3.12. Unvana Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Unvan	Ort.	SS	F değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	Yönetici	3,40	0,96	4,412**	0,005
	Uzman-Şef	3,82	0,72		
	Mühendis	3,67	0,79		
	İşçi	3,46	0,85		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	Yönetici	3,58	0,82	5,196**	0,002
	Uzman-Şef	3,69	0,52		
	Mühendis	3,75	0,41		
	İşçi	3,45	0,58		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	Yönetici	3,41	1,20	2,259	0,081
	Uzman-Şef	3,62	0,71		
	Mühendis	3,60	0,91		
	İşçi	3,31	1,04		
Çalışanları eğitime tabi tutma	Yönetici	3,62	1,00	6,089**	0,001
	Uzman-Şef	3,99	0,27		
	Mühendis	3,57	0,72		
	İşçi	3,49	0,61		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	Yönetici	3,73	0,77	4,809**	0,003
	Uzman-Şef	3,59	0,75		
	Mühendis	3,79	0,65		
	İşçi	3,47	0,65		

Tablo 3.12'nin Devamı...

Çalışanların motive edilmesi	Yönetici	3,73	0,73	6,604**	0,001
	Uzman-Şef	3,68	0,73		
	Mühendis	3,67	0,70		
	İşçi	3,36	0,66		
Değişimin gerçekleşme şekli	Yönetici	3,85	0,64	12,286**	0,001
	Uzman-Şef	3,55	0,62		
	Mühendis	3,64	0,67		
	İşçi	3,33	0,69		
Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	Yönetici	3,57	1,05	20,927**	0,001
	Uzman-Şef	4,14	0,36		
	Mühendis	3,99	0,46		
	İşçi	3,38	0,74		

*p<0,05; **p<0,01; N: yönetici=111; uzman-şef=59; mühendis=102; işçi=128

Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 4,412$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, uzman-şef unvanına sahip katılımcıların, yönetici ve işçi unvanına sahip katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği söylenebilir. Ayrıca, mühendis unvanına sahip katılımcıların, yönetici unvanına sahip katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği söylenebilir.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 5,196$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, mühendis unvanına sahip katılımcıların, yönetici ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma değişkeninde anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca, uzman-şef unvanına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma değişkeninde anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, $F(3,396) = 2,259$; $p > ,05$.

Çalışanları eğitime tabi tutma değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 6,089$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, uzman-şef unvanına sahip katılımcıların, yönetici, mühendis ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre anlamlı bir şekilde eğitime daha çok tabi tutuldukları söylenebilir.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkânı verme değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 4,089$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, yönetici ve mühendis unvanlarına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha çok imkân verildiği söylenebilir.

Çalışanların motive edilmesi değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 6,604$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, yönetici, uzman-şef ve mühendis unvanına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre daha çok motive edildiği söylenebilir.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 12,286$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, yönetici unvanına sahip katılımcıların, uzman-şef, mühendis ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca, uzman-şef ve mühendis unvanına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilme değişkenine göre katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 20,927$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla

LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, uzman-şef ve mühendis unvanlarına sahip katılımcıların, yönetici ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Tablo 3.13. Görev Yerine Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Görev Yeri	Ort.	SS	F değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	İnsan Kayn.	4,17	0,26	19,164**	,001
	Satın Alma	3,84	0,47		
	Üretim	3,55	0,75		
	Satış-Pazarlama	3,47	0,35		
	Muh.-Finans	3,31	1,20		
	Diğer	2,60	1,42		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	İnsan Kayn.	3,93	0,25	7,885**	,001
	Satın Alma	3,81	0,58		
	Üretim	3,60	0,47		
	Satış-Pazarlama	3,42	0,70		
	Muh.-Finans	3,46	0,75		
	Diğer	3,30	0,95		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	İnsan Kayn.	4,00	0,58	16,516**	,001
	Satın Alma	3,82	0,75		
	Üretim	3,55	0,76		
	Satış-Pazarlama	3,27	0,75		
	Muh.-Finans	3,08	1,39		
	Diğer	2,42	1,48		
Çalışanları eğitime tabi tutma	İnsan Kayn.	3,92	0,45	5,703**	,001
	Satın Alma	3,84	0,97		
	Üretim	3,61	0,52		
	Satış-Pazarlama	3,27	1,01		
	Muh.-Finans	3,70	0,41		
	Diğer	3,46	1,12		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	İnsan Kayn.	4,03	0,41	10,399**	,001
	Satın Alma	3,72	0,78		
	Üretim	3,73	0,50		
	Satış-Pazarlama	3,39	0,63		
	Muh.-Finans	3,59	0,81		
	Diğer	3,10	1,13		
Çalışanların motive edilmesi	İnsan Kayn.	3,80	0,47	5,773**	,001
	Satın Alma	3,71	0,78		
	Üretim	3,60	0,61		
	Satış-Pazarlama	3,68	0,28		
	Muh.-Finans	3,39	0,94		
	Diğer	3,10	1,15		

Tablo 3.13'ün Devamı

Değişimin gerçekleşme şekli	İnsan Kayn.	4,00	0,34	6,570**	,001
	Satın Alma	3,55	0,59		
	Üretim	3,62	0,67		
	Satış-Pazarlama	3,56	0,46		
	Muh.-Finans	3,26	0,70		
	Diğer	3,37	1,16		
Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	İnsan Kayn.	4,00	0,50	8,580**	,001
	Satın Alma	3,91	0,32		
	Üretim	3,75	0,84		
	Satış-Pazarlama	3,42	0,84		
	Muh.-Finans	3,17	1,04		
	Diğer	3,84	0,73		

*p<0,05; **p<0,01; N: insan kaynakları=48; satın alma=60; üretim=152; satış-pazarlama=62; muhasebe-finans=43; diğer=35

Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5, 394) = 19,164$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcılar, satın alma, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği; satın alma pozisyonunda çalışan katılımcıların, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği söylenebilir. Ayrıca, üretim, satış-pazarlama ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği söylenebilir.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5,394) = 7,885$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları ve satın alma pozisyonlarında çalışan katılımcıların, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şeklinde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca, üretim

pozisyonunda çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şeklinde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5,394) = 16,399$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcıların, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara; satın alma pozisyonunda çalışan katılımcıların, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edildiği söylenebilir. Ayrıca, satış-pazarlama ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edildiği söylenebilir.

Çalışanları eğitime tabi tutma değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5,394) = 5,703$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları ve satın alma pozisyonunda çalışan katılımcıların, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla eğitime tabii tutulduğu söylenebilir. Ayrıca, üretim ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcıların, satış-pazarlama pozisyonunda çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla eğitime tabii tutulduğu söylenebilir.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5,394) = 10,399$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcılara, satın alma, üretim, satış pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilme imkanının anlamlı bir şekilde daha fazla verildiği söylenebilir. Ayrıca, satın alma ve üretim pozisyonlarında çalışan katılımcılara, satış-pazarlama ve diğer

pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilme imkanının anlamlı bir şekilde daha fazla verildiği söylenebilir.

Çalışanların motive edilmesi değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5,394) = 5,773$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları, satın alma ve satış-pazarlama pozisyonlarında çalışan katılımcıların, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive edildiği söylenebilir. Ayrıca, üretim pozisyonunda çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive edildiği söylenebilir.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5,394) = 6,570$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcılara, satın alma, üretim, satış pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca, satın alma, üretim, ve satış-pazarlama pozisyonlarında çalışan katılımcıların, muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilme değişkenine göre katılımcıların görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(5,394) = 8,580$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, insan kaynakları, satın alma, üretim ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların, satış-pazarlama ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Tablo 3.14. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Eğitim Durum	Ort.	SS	F değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	Lise ve Altı	3,33	0,61	3,007	,051
	Üniversite	3,55	0,92		
	Lisansüstü	3,64	0,87		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	Lise ve Altı	3,29	0,53	12,716**	,001
	Üniversite	3,61	0,65		
	Lisansüstü	3,72	0,58		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	Lise ve Altı	3,28	0,83	2,292	,102
	Üniversite	3,57	1,11		
	Lisansüstü	3,41	0,93		
Çalışanları eğitime tabi tutma	Lise ve Altı	3,42	0,69	6,429**	,002
	Üniversite	3,55	0,83		
	Lisansüstü	3,78	0,68		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	Lise ve Altı	3,26	0,55	13,098**	,001
	Üniversite	3,71	0,73		
	Lisansüstü	3,41	0,70		
Çalışanların motive edilmesi	Lise ve Altı	3,23	0,52	12,173**	,001
	Üniversite	3,60	0,74		
	Lisansüstü	3,73	0,71		
Değişimin gerçekleşme şekli	Lise ve Altı	3,35	0,70	6,837**	,001
	Üniversite	3,71	0,66		
	Lisansüstü	3,74	0,70		
Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	Lise ve Altı	3,48	0,92	4,601**	,011
	Üniversite	3,68	0,72		
	Lisansüstü	3,82	0,80		

*p<0,05; **p<0,01; N: lise ve altı=69; üniversite=170; lisansüstü=161

Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $F(2,397) = 3,007$; $p > ,05$.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 12,716$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, lisansüstü ve üniversite mezunu eğitim durumundaki katılımcıların, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şeklinde anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, $F(2,397) = 2,292$; $p > ,05$.

Çalışanları eğitime tabi tutma değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 6,429$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, lisansüstü mezunu eğitim durumundaki katılımcıların, üniversite ve lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla eğitime tabii tutuldukları söylenebilir.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 13,098$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, lisansüstü ve üniversite mezunu eğitim durumlarındaki katılımcılara, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilme imkanının anlamlı bir şekilde daha fazla verildiği söylenebilir.

Çalışanların motive edilmesi değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 12,173$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, lisans üstü ve üniversite mezunu eğitim durumlarındaki katılımcıların, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive edildiği söylenebilir.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 6,837$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, lisans üstü ve üniversite mezunu eğitim durumlarındaki katılımcıların, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre değişimin gerçekleştirme şekli değişkeninde anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek değişkenine göre katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 4,601$; $p < ,05$.

Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, lisansüstü mezunu eğitim durumundaki katılımcıların, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Tablo 3.15. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Hizmet Süresi	Ort.	SS	F değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	1 yıldan az	3,10	0,50	9,617**	,001
	1-3 yıl	3,40	1,11		
	4-5 yıl	3,60	0,60		
	6-8 yıl	4,03	0,27		
	8 yıl ve üstü	3,46	1,12		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	1 yıldan az	3,39	0,63	6,997**	,001
	1-3 yıl	3,56	0,58		
	4-5 yıl	3,52	0,65		
	6-8 yıl	3,94	0,32		
	8 yıl ve üstü	3,61	0,86		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	1 yıldan az	3,60	0,76	4,398**	,002
	1-3 yıl	3,25	1,20		
	4-5 yıl	3,53	0,76		
	6-8 yıl	3,78	0,72		
	8 yıl ve üstü	3,20	1,30		
Çalışanları eğitime tabi tutma	1 yıldan az	3,63	0,66	5,137**	,001
	1-3 yıl	3,51	0,81		
	4-5 yıl	3,66	0,61		
	6-8 yıl	3,94	0,71		
	8 yıl ve üstü	3,33	1,08		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	1 yıldan az	3,64	0,60	6,835**	,001
	1-3 yıl	3,55	0,77		
	4-5 yıl	3,56	0,65		
	6-8 yıl	4,04	0,46		
	8 yıl ve üstü	3,56	0,91		
Çalışanların motive edilmesi	1 yıldan az	3,38	0,64	13,206	,001
	1-3 yıl	3,38	0,82		
	4-5 yıl	3,56	0,49		
	6-8 yıl	4,07	0,37		
	8 yıl ve üstü	3,76	1,02		
Değişimin gerçekleşme şekli	1 yıldan az	3,56	0,64	5,249**	,001
	1-3 yıl	3,40	0,73		
	4-5 yıl	3,69	0,55		
	6-8 yıl	3,81	0,61		
	8 yıl ve üstü	3,54	0,95		

Tablo 3.15'in Devamı...

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	1 yıldan az	3,45	1,21	6,618**	,001
	1-3 yıl	3,62	0,51		
	4-5 yıl	3,71	0,72		
	6-8 yıl	4,10	0,71		
	8 yıl ve üstü	3,46	1,28		

*p<0,05; **p<0,01; N: 1 yıldan az=34; 1-3 yıl=137; 4-5 yıl=127; 6-8 yıl=67; 8 yıl ve üstü=35

Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme değişkenine göre katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 9,617$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre kurumun çalışma vizyonunun belirlenme sürecine daha çok dahil edildiği söylenebilir. Ayrıca, 4-5 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az süredir hizmette bulunan katılımcılara göre kurumun çalışma vizyonunun belirlenme sürecine daha çok dahil edildiği söylenebilir.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 6,997$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılar, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası, ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre grupların oluşturulma şeklinde değişkininde anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 4,398$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 6-8 yıl süredir hizmette bulunan katılımcılar, 1-3 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edilmekte olduğu söylenebilir. Ayrıca, 4-5 yıl arası süredir hizmette bulunan

katılımcılar, 1-3 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edilmekte olduğu söylenebilir.

Çalışanları eğitime tabi tutma değişkine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 5,137$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre eğitime anlamlı bir şekilde daha fazla tabi tutuldukları söylenebilir.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkânı verme değişkine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 6,835$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılara, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha fazla imkân verildiği söylenebilir.

Çalışanların motive edilmesi değişkine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 13,206$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası, ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildiği söylenebilir. Ayrıca, 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildiği söylenebilir.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 5,249$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 4-5 yıl arası ve 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1-3 yıl arası süredir

hizmette bulunan katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde farklı oldukları söylenebilir.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(4,395) = 6,618$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Tablo 3.16. Katılan Eğitim/Kurs Sayısına Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Eğit./Kurs Sayı	Ort.	SS	F değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	Hiç	3,60	0,72	,187	,905
	1-3 sefer	3,53	0,88		
	4-6 sefer	3,52	0,88		
	7 ve üstü	3,59	0,94		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	Hiç	3,75	0,41	1,743	,158
	1-3 sefer	3,58	0,56		
	4-6 sefer	3,57	0,55		
	7 ve üstü	3,54	0,95		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	Hiç	3,67	0,95	4,101**	,007
	1-3 sefer	3,33	0,98		
	4-6 sefer	3,62	0,85		
	7 ve üstü	3,23	1,24		
Çalışanları eğitime tabi tutma	Hiç	3,88	0,41	4,853**	,003
	1-3 sefer	3,48	0,72		
	4-6 sefer	3,68	0,55		
	7 ve üstü	3,60	1,28		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	Hiç	4,05	0,50	11,441**	,001
	1-3 sefer	3,47	0,63		
	4-6 sefer	3,65	0,68		
	7 ve üstü	3,62	0,95		
Çalışanların motive edilmesi	Hiç	3,51	0,54	9,018**	,001
	1-3 sefer	3,38	0,71		
	4-6 sefer	3,66	0,63		
	7 ve üstü	3,89	0,88		
Değişimin gerçekleşme şekli	Hiç	3,70	0,76	1,701	,161
	1-3 sefer	3,53	0,64		
	4-6 sefer	3,66	0,66		
	7 ve üstü	3,64	0,73		

Tablo 3.16'nın Devamı...

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	Hiç	3,92	0,47	4,628**	,003
	1-3 sefer	3,59	0,69		
	4-6 sefer	3,81	0,85		
	7 ve üstü	3,53	1,12		

*p<0,05; **p<0,01; N: hiç=69; 1-3 sefer=159; 4-6 sefer=111; 7 ve üstü=61

Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $F(3,396) = ,187$; $p > ,05$.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır, $F(3,396) = 1,743$; $p > ,05$.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme şekli değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 4,101$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, hiç kursa/eğitime katılmamış ve 4-6 sefer kursa/eğitime katılmış katılımcıların, 1-3 ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edildikleri söylenebilir.

Çalışanları eğitime tabi tutma değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 4,853$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, hiç kursa/eğitime katılmamış katılımcıların, 1-3 ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılar göre anlamlı bir şekilde daha çok eğitime tabi tutulduğu söylenebilir.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 11,441$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, hiç kursa/eğitime katılmamış katılımcılara, 1-3 sefer, 4-6 sefer ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre yaratıcılıklarını anlamlı bir şekilde daha çok kullanabilme imkanı verildiği söylenebilir.

Çalışanların motive edilmesi değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 9,018$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, 7 ve üstü sefer ve 4-6 sefer kursa/eğitime katılmış katılımcıların, 1-3 sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildiği söylenebilir.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, $F(3,396) = 1,701$; $p > ,05$.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek değişkenine göre, katılan eğitim/kurs sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(3,396) = 4,628$; $p > ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, hiç kursa/eğitime katılmamış ve 4-6 sefer eğitime/kursa katılmış katılımcıların, 1-3 sefer ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Tablo 3.17. Görev Yeri Değiştirilme Sıklığına Göre Liderlik Uygulamaları Algısındaki Farklılık

Alt Boyut	Değişim Sıklığı	Ort.	SS	F değeri	p
Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etme	Hiç	3,38	0,97	6,797**	,001
	1-2 sefer	3,72	0,71		
	2'den fazla	3,46	0,91		
Çalışma gruplarının oluşturulma şekli	Hiç	3,57	0,59	6,714**	,001
	1-2 sefer	3,71	0,49		
	2'den fazla	3,41	0,87		
Çalışanları karar alma sürecine dahil etme	Hiç	3,21	1,15	13,922**	,001
	1-2 sefer	3,74	0,64		
	2'den fazla	3,27	1,18		
Çalışanları eğitime tabi tutma	Hiç	3,67	0,67	2,150	,118
	1-2 sefer	3,66	0,68		
	2'den fazla	3,46	1,06		
Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme	Hiç	3,57	0,76	1,512	,222
	1-2 sefer	3,71	0,58		
	2'den fazla	3,63	0,87		
Çalışanların motive edilmesi	Hiç	3,36	0,75	12,588**	,001
	1-2 sefer	3,73	0,56		
	2'den fazla	3,68	0,83		

Tablo 3.17'nin Devamı...

Değişimin gerçekleşme şekli	Hiç	3,37	0,75	12,158**	,001
	1-2 sefer	3,73	0,58		
	2'den fazla	3,67	0,71		
Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek	Hiç	3,63	0,75	3,862*	,022
	1-2 sefer	3,82	0,67		
	2'den fazla	3,55	1,08		

*p<0,05; **p<0,01; N: hiç=146; 1-2 sefer=178; 2'den fazla=76

Çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dâhil etme değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 6,797$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecinde anlamlı bir şekilde daha fazla sürece dahil edildiği söylenebilir.

Çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 6,714$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir.

Çalışanları karar alma sürecine dahil etme değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 13,922$; $p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre karar verme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildikleri söylenebilir.

Çalışanları eğitime tabi tutma değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, $F(2,397) = 2,150; p > ,05$.

Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verme değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, $F(2,397) = 1,512; p > ,05$.

Çalışanların motive edilmesi değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 12,588; p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, buldukları kurumda 1-2 sefer ve 2'den fazla çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildikleri söylenebilir.

Değişimin gerçekleşme şekli değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 12,158; p < ,05$. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Bulunan sonuçlara göre, buldukları kurumda 1-2 sefer ve 2'den fazla çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkininde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir.

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek değişkenine göre, katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $F(2,397) = 3,862; p < ,05$. Bulunan sonuçlara göre, buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışma, katılımcı liderlik uygulamalarının derecesini belirlemek amacıyla gerçekleştirildi. Çalışmanın amacı Kardemir A.Ş. çalışanlarının katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirleyebilmektir. Belirtilen amaç çerçevesinde Kardemir A.Ş 'de görev yapmakta olan 400 yönetici ve işgörenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Analizler liderlik uygulamaları algısının cinsiyete, yaşa, unvana, görev yerine, eğitim durumuna, hizmet süresine, katılan eğitim /kurs sayısına ve görev yeri değişim sıklığına göre ne derece farklılaştığını belirlemeye yönelik olarak uygulanmıştır.

Cinsiyete göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre liderin çalışanlarla örgüt içinde daha sağlıklı iletişim kurabildiğini düşündüğü görülmektedir. Diğer liderlik uygulamaları algılarının ise cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Yaşa göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde 25 yaş altındaki katılımcıların ve 31-35 yaşları arasındaki katılımcıların 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre çalışanları vizyonun belirlenme sürecine daha çok dahil edildikleri, ayrıca 25 yaş altındaki katılımcıların ve 31 yaş üstündeki katılımcıların, 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde daha çok sürece dahil edildikleri söylenebilir. Bunların yanı sıra, 36 yaşın üstündeki katılımcılara, 35 yaş altındaki katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha çok imkan verildiği görülmektedir. Ayrıca 25 yaş altındaki katılımcılara, 26-30 yaş arasındaki katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha çok imkan verildiği görülmüştür. Bunlara ek olarak 36 yaşın üstündeki katılımcılara, 35 yaş altındaki katılımcılara göre çalıştıkları yerlerde daha çok motive

edildikleri söylenebilir. Son olarak 31-35 yaşları arasındaki katılımcıların, 30 yaş altındaki katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı iletişim kurabildikleri söylenebilir. Ayrıca 36 yaş ve üstü katılımcıların, 26-30 yaşları arasındaki katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Unvana göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde uzman-şef unvanına sahip katılımcıların, yönetici ve işçi unvanına sahip katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği görülmüştür. Ayrıca, mühendis unvanına sahip katılımcıların, yönetici unvanına sahip katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği görülmüştür. Bunun yanı sıra, mühendis unvanına sahip katılımcıların, yönetici ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma değişkeninde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, uzman-şef unvanına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma değişkeninde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bunlara ek olarak, uzman-şef unvanına sahip katılımcıların, yönetici, mühendis ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre anlamlı bir şekilde eğitime daha çok tabi tutuldukları görülmüştür. Ayrıca yönetici ve mühendis unvanlarına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha çok imkân verildiği görülmüştür. Bunların yanı sıra, yönetici, uzman-şef ve mühendis unvanına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre daha çok motive edildiği görülmüştür. Yönetici unvanına sahip katılımcıların, uzman-şef, mühendis ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ayrıca, uzman-şef ve mühendis unvanına sahip katılımcıların, işçi unvanına sahip katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Son olarak, uzman-şef ve mühendis unvanlarına sahip katılımcıların, yönetici ve işçi unvanlarına sahip katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri görülmüştür.

Görev yerine göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcıların, satın alma, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finance ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara

göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği; satın alma pozisyonunda çalışan katılımcıların ise, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği görülmüştür. Ayrıca, üretim, satış-pazarlama ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildiği görülmüştür. İnsan kaynakları ve satın alma pozisyonlarında çalışan katılımcıların, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şeklinde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ayrıca, üretim pozisyonunda çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şeklinde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Bunların yanı sıra, insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcıların, üretim, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara; satın alma pozisyonunda çalışan katılımcıların, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edildiği görülmüştür. Ayrıca, satış-pazarlama ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edildiği görülmüştür. Bunlara ek olarak insan kaynakları ve satın alma pozisyonunda çalışan katılımcıların, satış-pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla eğitime tabii tutulduğu görülmüştür. Ayrıca, üretim ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcıların, satış-pazarlama pozisyonunda çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla eğitime tabii tutulduğu görülmüştür. Bunların yanında insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcılara, satın alma, üretim, satış pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilme imkanının anlamlı bir şekilde daha fazla verildiği görülmüştür. Ayrıca, satın alma ve üretim pozisyonlarında çalışan katılımcılara, satış-pazarlama ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilme imkanının anlamlı bir şekilde daha fazla verildiği görülmüştür. Ek olarak insan kaynakları, satın alma ve satış-pazarlama pozisyonlarında çalışan katılımcıların, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda

çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive edildiği görülmüştür. Ayrıca, üretim pozisyonunda çalışan katılımcıların, diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive edildiği görülmüştür. Bu sonuçlara ilaveten insan kaynakları pozisyonunda çalışan katılımcılara, satın alma, üretim, satış pazarlama, muhasebe-finans ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ayrıca, satın alma, üretim ve satış-pazarlama pozisyonlarında çalışan katılımcıların, muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Son olarak insan kaynakları, satın alma, üretim ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcıların, satış-pazarlama ve muhasebe-finans pozisyonlarında çalışan katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri görülmüştür.

Eğitim durumuna göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde lisansüstü ve üniversite mezunu eğitim durumundaki katılımcıların, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şeklinde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Lisansüstü mezunu eğitim durumundaki katılımcıların, üniversite ve lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha fazla eğitime tabii tutuldukları görülmüştür. Lisansüstü ve üniversite mezunu eğitim durumlarındaki katılımcılara, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilme imkanının anlamlı bir şekilde daha fazla verildiği ve anlamlı bir şekilde daha fazla motive edildiği görülmüştür. Bunların yanı sıra lisans üstü ve üniversite mezunu eğitim durumlarındaki katılımcıların, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre değişimin gerçekleştirme şekli değişkeninde anlamlı bir şekilde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Son olarak, lisansüstü mezunu eğitim durumundaki katılımcıların, lise ve altı mezunu eğitim durumundaki katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri görülmüştür.

Kurumdaki hizmet süresine göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan

katılımcılara göre kurumun çalışma vizyonunun belirlenme sürecine daha çok dahil edildiği görülmüştür. Ayrıca, 4-5 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az süredir hizmette bulunan katılımcılara göre kurumun çalışma vizyonunun belirlenme sürecine daha çok dahil edildiği görülmüştür. Bunun yanı sıra 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılar, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre grupların oluşturulma şeklinde değişkininde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 6-8 yıl süredir hizmette bulunan katılımcılar, 1-3 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edilmekte olduğu görülmüştür. Ayrıca, 4-5 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılar, 1-3 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil edilmekte olduğu görülmüştür. 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre eğitime anlamlı bir şekilde daha fazla tabi tutuldukları görülmüştür. Bunlara ek olarak 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılara, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre yaratıcılıklarını kullanabilmelerine anlamlı bir şekilde daha fazla imkân verildiği görülmüştür. 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildiği görülmüştür. Ayrıca, 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildiği görülmüştür. 4-5 yıl arası ve 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1-3 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkininde anlamlı bir şekilde farklı oldukları görülmüştür. Son olarak, 6-8 yıl arası süredir hizmette bulunan katılımcıların, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 4-5 yıl arası ve 8 yıl üstü süredir hizmette bulunan katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri görülmüştür.

Katılımcıların katıldıkları eğitim/kurs sayısına göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde hiç kursa/eğitime katılmamış ve 4-6 sefer kursa/eğitime katılmış katılımcıların, 1-3 ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre karar alma sürecine anlamlı bir şekilde daha fazla dahil

edildikleri görülmüştür. Ayrıca hiç kursa/eğitime katılmamış katılımcıların, 1-3 ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılar göre anlamlı bir şekilde daha çok eğitime tabi tutulduğu görülmüştür. Bunların yanı sıra hiç kursa/eğitime katılmamış katılımcılara, 1-3 sefer, 4-6 sefer ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre yaratıcılıklarını anlamlı bir şekilde daha çok kullanabilme imkanı verildiği görülmüştür. Ayrıca 7 ve üstü sefer ve 4-6 sefer kursa/eğitime katılmış katılımcıların, 1-3 sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildiği görülmüştür. Son olarak, hiç kursa/eğitime katılmamış ve 4-6 sefer eğitime/kursa katılmış katılımcıların, 1-3 sefer ve 7 ve üstü sefer kursa/eğitime katılmış katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri görülmüştür.

Katılımcıların buldukları kurumdaki yer değiştirilme sayısına göre liderlik uygulamaları algıları hakkındaki bulunan sonuçlar incelendiğinde buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre vizyonun belirlenme sürecinde anlamlı bir şekilde daha fazla sürece dahil edildiği söylenebilir. Buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre çalışma gruplarının oluşturulma şekli değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir. Buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre karar verme sürecine anlamlı bir şekilde daha çok dahil edildikleri söylenebilir. Ayrıca, buldukları kurumda 1-2 sefer ve 2'den fazla çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha çok motive edildikleri söylenebilir. Bunlara ek olarak buldukları kurumda 1-2 sefer ve 2'den fazla çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş katılımcılara göre değişimin gerçekleşme şekli değişkininde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir. Son olarak, buldukları kurumda 1-2 sefer çalışma yerleri değiştirilmiş katılımcıların, hiç yeri değiştirilmemiş ve 2'den fazla yeri değiştirilmiş katılımcılara göre örgüt içinde anlamlı bir şekilde daha sağlıklı bir iletişim kurabildikleri söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2014). Konfüçyüs ve Liderlik. (U. Öztürk, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adalı, S. (1986). Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı.
- Ağın, K. (2001). Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akdemir, A. (1996). İşletme Bilimine Giriş.
- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası (1. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Aksoy, S. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma . Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(2), 191-205.
- Ardıç, K., & Yenigün, C. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayış. 21.Yüzyıl Bildiriler Kitabı. içinde İstanbul: Deniz Harp Okul Basımevi.
- Arıkan, A. (1979). Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Aristoteles. (2007). Politika. (E. Uysal, Çev.) İstanbul: Degah Yayınları.

- Aşan, Ö. (2007). Motivasyon. S. Güney içinde, Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aykan, E. (2004). "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri," Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 17.
- Aykan, E. (2014). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Erciyes Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(17).
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duyusal Zeka. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Aytaç, T. (1999). Okul Merkezli Yönetim. Eğitim ve Bilim, 23(11).
- Aytürk, N., & Peker, Ö. (2000). Etkili Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. İstanbul.
- Baysal, A., & Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Bedük, A., Aydoğan, E., & İnce, M. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(11).
- Bedük, A., Aydoğan, E., & İnce, M. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(11).
- Benligiray, S. (2005). Büro Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Bilgin, K. U. (1997). Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi. 21.yy Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. Bursa: Barış Yayınları/Fakülteler Kitabevi.
- Bursalioğlu, Z. (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükbeşe, T., & Bakan, İ. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? Afyon Kocatepe Üniv.İİBF Dergisi, 7(2).
- Büyükuslu, A. R. (1997). Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Der Yayınları.
- Can, H. (1991). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayınları.
- Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(21).
- Celep, C. (2014). Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(17), 113-120.
- Çağlar, İ., & Kılıç, S. (2006). Kalite Güvence Standartları. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çakınberk, A. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(24).
- Çelik, A., Akgemci, T., & Şimşek, M. Ş. (2013). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik (7. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 1-39.
- Demirbilek, R. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 30-35.
- Demirci, M. K. (1998). Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi. Kütahya: D.P.Ü. S.B.E. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Dicle, İ. A. (1980). Endüstriyel Demokrasi ve Yönetimi Katılma. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1997). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Drucker, F. P. (1995). Gelecek İçin Yönetim. (F. Üçcan, Çev.) T.İş Bankası Kültür Yayınları.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniv. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1).
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Eagly, A. H., Steven J. K. ve Blair T. J. (1992). “Gender and Leadership Style among School Principals: A Meta-Analysis,” *Educational Administration Quarterly*, Cilt 28, Sayı 1, s. 76.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 16(3), 36-47.

- Erçetin, Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış (7. b.). İstanbul: Miad.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış (7. b.). İstanbul: Miad.
- Eren, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. b.). İstanbul: Beta.
- Erkutlu, H., & Yüksel, Ö. (2003). Personeli Güçlendirme. G.Ü İİBF Dergisi.
- Eroğlu, H. T. (2006). Sivil Toplum Kuruluşları Bilgi Toplumunun Neresinde? Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 190-195.
- Fındıkcı, İ. (2013). Hizmetkar Liderlik. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fitz-Enz, J. (1999). Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Geçmez, T. (2009). Yöneticilerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul.
- Gordon, T. (2003). Etkili Liderlik Eğitimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Greiner, L. E. (1973). "What Managers Think of Participative Leadership," Harvard Business Review, Cilt 51, Sayı 2, s. 111.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1).
- Güçlüol, K. (1984). Japon Eğitimi Üzerine Notlar. Eğitim ve Bilim, 8(48).
- Gündoğan, E. (2002). Yönetişim. Yönetişim Dergisi, 1(3).

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 48-75.
- Gürsel, M. (2006). Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Halis, M. (2007). Liderlik ve Etkileme. Ankara: Orion Yayınevi.
- Hamel, G. (2000). Devrimin Başına Geçin. İstanbul: Mess Yayınları.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, E. (1999). Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases. Cincinnati South Western Collage Publication.
- Hout, T. M., & Carter, J. C. (1995, Kasım-Aralık). Getting It Done: New Roles for Senior Executives. Harvard Business Review.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama (7. Baskı b.). (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(11), 424-425.
- Kahveci, H. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(6), 143-155.
- Karaaslan, A., Özler, E., & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Dergisi, 11(2).
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 23(23).

- Katz, D., & Khan, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley Inc.
- Kılıç, T., & Polat, Ş. (1997, Eylül). Başarı Değerlemenin Hemşire Güdöleme Üzerine Etkileri. *Hastane Yönetimi*(2).
- Kiernan, M. (1993). *The New Strategic Architecture: Learning to Complete in the 21st Century*. *Academy of Management Executive*, 7(1).
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. b.). İstanbul: Arıkan Basım.
- Koparal, C. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (6. Baskı b.). (G. Arastaman, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior*. (5. Baskı, Çev.) New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Murat, G. (2007). *Yönetime Katılma*. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mutlu, B. (2003). "Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu," Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Newstrom, W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior (Human behavior at work)* (9. Baskı b.). New York: Mc.Grand Hill Inc.
- Öğretici, R. (2006). "Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma," Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özbek, A. (2008). "Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi," Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler - Eğitimde Dönüşüm* (9. b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm* (9. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.

- Özel, M. (1995). Stratejik Yönetim ve Liderlik. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(3).
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2014). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayınları.
- Özsalmanlı, A. Y. (2011). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. 2016 tarihinde <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/13.pdf>, adresinden alındı
- Öztaş, N. (2013). Yönetim. Ankara: Otorite Yayınları.
- Öztürkçü, A. (2015). Kul Liderlik: Bir Şahsiyet İnşa Modeli. Karma Kitaplar Yayınevi: İstanbul.
- Rosen, R. H. (1998). İnsan Yönetimi. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Sabancı, Ö. (2005). İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). Örgütsel Psikoloji. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Sayın, Ç. (2008). Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi. İstanbul.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 4th Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P. M. (2013). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması (16. Baskı b.). (A. İldeniz, A. Doğukan, & B. Pala, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serinkan, C. (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderin Özellikleri. Türk İdare Dergisi (454).
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyon (3. b.). Ankara: Nobel Yayınevi.

- Somech, A. (2005). "Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness," Educational Administration Quarterly, Cilt 41 Sayı 5, s. 777.
- Sökmen, A. (2014). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şafaklı, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma," Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s. 135.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1).
- Şahin, N. H. (1994). Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. Dokuz Eylül Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), 79-82.
- Şimşek, M., & Öge, S. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Yayınları.
- Tarhan, N. (2002). Adrenalin, Stresi Mutluluğa Dönüştürmek. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tekarslan, E. (1991). Liderlik Davranışı, Davranış Bilimleri I-II. (.191).
- Tekin, M. (2006). Kalite Güvence ve Standartlar. Konya: Yazarın Kendi Yayını.
- Tengilimlioğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması," Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, s. 374.
- Tengilimoğlu, D. (2005). 'Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. G.Ü Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(1).

- Tjosvold, D. ve Yi F. C. (2006). "Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: Role of Relationships," *Journal of Management Studies*, Cilt 43, Sayı 8, s. 1727.
- Tokat, B. ve Giderler, C. (2006). "Yöneticilerin A Tipi Ve B Tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma," *İktisat, İşletme ve Finans*, Cilt 21, Sayı 242, s.60.
- Topçu-Brestrich, E. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yaman, H., & Özer, M. A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.Yayımları.
- Türk, M., & Çakır, Ö. (2006). Bir Kamu Bankasında Örgütsel Stres Düzeyi ve Etkileyen Faktörler. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*.
- Türkmen, İ. (1994). *Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.
- Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik Modeli*. İstanbul: Süeda Yayıncılık.
- Us, A. T. (2003). *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Yasan, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sendikalara İlişkin Görüşlerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Malatya İl Merkezi Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1).
- Yeşilyurt, P. (2007). "Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama," Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi*, 11(1).

Yılmaz, H., & Gümüş, A. Ş. (2012). Statejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7), 4483-4504.

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1).

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



EK 1: ANKET FORMU

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

20 veya 20'den az

21-25

26-30

31-35

36-40

41 ve üzeri

3. Unvanınız

Genel Müdür Yardımcısı

Müdür

Müdür Yardımcısı

Uzman-Şef

Mühendis

İşçi

4. Görev yeriniz

İnsan Kaynakları

Satın Alma

Üretim

Satış-Pazarlama

Muhasebe-Finans

Diğer

5. Öğrenim Durumunuz

İlkokul

Ortaokul

Lise

Üniversite

Yüksek Lisans

Doktora

6. Kurumunuzdaki hizmet süreniz

1 yıldan az 1-3 yıl 4-5 yıl 6-8 yıl 8 yıl üstü

7. Kurumunuzdaki katıldığınız kurslar/eğitimler

Hiç katılmadım

1-3 kez katıldım

4-6 kez katıldım

7 ve üstü kez katıldım

8. Kurumunuzdaki bulunduğunuz süre içerisinde görev yeriniz değişme sıklığı

Hiç 1-2 2'den fazla

İKİNCİ BÖLÜM: KATILIMCILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÖLÇEĞİ

1 – kesinlikle katılmıyorum, 5 – kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması					
Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması					
Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması					
Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi					
Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi					
Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması					
Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısının birbirinden farklı kişilerden oluşması					
Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması					
Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması					
Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması					
Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması					
Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi					
Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi					
Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması					
Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması					
Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi					
Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması					
Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması					
Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi					

Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması					
Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması					
Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi					
Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi					
Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması					
Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi					
Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması					
Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması					

EK 2: İZİN BELGESİ



KARDEMİR
DİKKATİNE : Sn. Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
FAKS : 0 (370) 433 20 05

KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ ve TİCARET A.Ş.
78170 Merkez / Karabük Ticaret Sicil No : 4349/5055
T : 370 418 20 01 Vergi Dairesi : KARABÜK
F : 370 419 10 40 Vergi Hesap No : 505 005 53 58

KOD NO : İK-01 / 3 / 47968
KONU : Tez Çalışması

03.03.2017

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE
DEMİR ÇELİK KAMPÜSÜ
100. YIL / KARABÜK

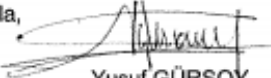
İlgi: 32469041-044/348049 Sayılı ve 04.11.2016 tarihli faks yazınız,

İlgi yazınızla talep edildiği üzere; Üniversitemiz İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ danışmanlığında Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yılmaz SEVİM'in "Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Kardemir A.Ş. Örneği" konulu tez çalışmasını Şirketimizde Haziran 2017 tarihi sonuna kadar yapması uygun bulunmuştur.

Gereği ve bilgilerinizi arz ederiz.


Kenan KIZILAY
EĞİTİM ŞEFİ (V)

Saygılarımızla,


Yusuf GURSOY
İNSAN KAYNAKLARI ve EĞİTİM MÜDÜRÜ

03.03.2017 EĞT. UZM. A. KARAARSLAN 

www.kardemir.com

ÖZET

Katılımcı liderlik, astların da yönetime katılım sağlayabildiği bir liderlik modelidir. Bu çalışmanın amacı, Kardemir A.Ş. çalışanlarının katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Çalışanların demografik özelliklerinin katılımcı liderlik uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmiş ve Kardemir çalışanlarının katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin algıları belirlenmiştir. Bu amaçla veriler Kardemir A.Ş. 'de görev yapmakta olan 400 yöneticiden ve işgörenden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla t-testi ve ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda yaş, cinsiyet, unvan, görev yeri, eğitim durumu, hizmet süresi, katılan eğitim/kurs sayısı ve görev yeri değiştirme sıklığı değişkenlerine göre algılanan katılımcı liderlik uygulamalarında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Buna karşılık cinsiyet değişkenine göre ise yalnızca liderin iletişim yeteneğine ilişkin algı farklılaşmaktadır.

ARSİV Kayıt Bilgileri :

Tezin Adı	: Çalışanların Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Belirlenmesi: Kardemir A.Ş. Örneği
Tezin Yazarı	: Yılmaz SEVİM
Tezin Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Konumu	: Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	: 28.07.2017
Tezin Alanı	: İşletme
Tezin Yeri	: KBÜSBE - KARABÜK
Anahtar Sözcükler	: Liderlik, Katılımcı Lider, Kardemir A.Ş.

ABSTRACT

Participatory leadership is a model of leadership in which subordinates can participate in management. The purpose of this study is to determine whether the perceptions of employees working in Kardemir Inc. about participatory leadership practices differ according to demographic variables. The effects of demographic characteristics on participatory leadership practices were examined and the perceptions of Kardemir Inc employees regarding participatory leadership practices have been determined. For this purpose, data were obtained from 400 managers and employers who were working in Kardemir Inc. by survey method. The t-test and ANOVA analysis were used to test hypotheses. As a result of the study, significant differences were found in perceived participant leadership practices by variables such as age, gender, title, place of employment, education status, duration of service, number of participated education/courses and frequency of assignment. On the other hand, according to the gender variable, only the perception of the leader's communication ability is different.

ARCHIVE Information:

Thesis Name	: Determining the Employees' Perception Related to Participatory Leadership Practices: A Study in Kardemir Inc.
Thesis Author	: Yılmaz SEVİM
Thesis Advisor	: Asst. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Thesis Type	: Master Thesis
Date of Thesis	: 28.07.2017
Department of Thesis	: Business Administration
Place of Thesis	: KBÜSBE-KARABÜK
Key Words	: Leadership, Participatory Leader, Kardemir Inc.

ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz Sevim, 1980 yılında Karabük’te doğdu. Karabük Demir Çelik Lisesi’ni bitirdikten sonra Karaelmas Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünü kazanarak 2007 yılında mezun oldu. Daha sonra Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden 2010 yılından mezun oldu. 2014 Yılında Karabük Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programına halen devam etmektedir. Orta derecede İngilizce bilmektedir.