

T.C MALTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İKTİSADİ İŞLETME
ANABİLİM DALI

İKTİSADİ İŞLETME POZİSYONUNDA ÇALIŞANLARIN AŞTILARI TARAFINDAN İKTİSADİ İŞLETME
OLARAK BENİMSEME SEVİYELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CAN BERK KORAY

121141125

Danışman Öğretim Üyesi: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Mayıs 2014

TEZ ONAY SAYFASI

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

20.05.2014 tarihinde tezinin savunmasını yapan Can Berk KORAY'a ait "Lider Pozisyonunda Çalışanların Astları Tarafından Lider Olarak Benimsenme Seviyelerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-MBA Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak ~~Oy Birliği/Oy Çokluğuyla~~ Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Erhan EROĞLU
(Başkan)
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Kader KARA OSKAYBAŞ
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Tolga DURSUN
(Üye)

ÖNSÖZ

Liderlik kavramı geli en teknoloji ile birlikte önemini her geçen gün arttırarak devam ederken, lider kavramı birçok farklı bakı açısı ile de erlendirilmi ve incelenmi tir.

Bu çalı mada, liderlerin birlikte çalı tı ı astları tarafından lider olarak benimsenme seviyeleri incelenmeye çalı ılmı tır.

Çalı malarımaya ilham kayna ı olan daima örnek aldı ım ve bu çalı maya ba lamam hususunda beni te vik eden Tacettin KAYGISIZ' a, danı manım olarak bana olan inancı ve sonsuz yardımları ile yol gösteren Prof. Dr. Erhan ERO LU' na, kendisini lider olarak de erlendirmeme müsaade ederek tüm kapılarını bana açan lider Onur DE RMENC ' ye, bilgi ve tecrübesi ile beni daima yönlendirerek azimlendiren Babama, hayatımın her anında sevgisini hep hissettiren Anneme, teknoloji alanında bir çok yardımda bulunan Karde ime, her daim candan destek veren Esra'ma, ev arkada larım Zafer GÜL ve Kazım BEYHAN' a te ekkürleri bir borç bilirim.

ÖZET

Günümüzde teknoloji hızlı bir şekilde geli mekte ve de i mektedir. Bu geli me kurumlar için gelece in liderleri ihtiyacını beraberinde getirmektedir. E er bir lider ba arılı olmak istiyorsa tüm çalı anların kendisine inanmasını sa lamalıdır.

E er liderler ba arı için inanca ihtiyaç duyuyorsa, liderlerin çalı anları tarafından benimsenmesi çok önemlidir. Benimsenmeden sonra lider, kurumlarının ba arıları için her eyi yapabilir ve de i tirebilir.

Bu çalı mada, liderlerin astları tarafından benimsenme seviyeleri ara tırılmı tır. Bu amaçla TSK'daki liderlere yapılan anketin SPSS 15.00 programı ile de erlendirilmesi yapılmı tır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Çalı anların benimseme seviyeleri

ABSTRACT

Nowadays, technology developing and changing very fastly. This developments bring back to need prospective leader for their corporations. In corporations, if the leader want to be succesful, they have to continue theirselves to all employees.

If the success need this conviction for leaders, it is very important that acceptance to leader from employees. After the acceptance, leaders can change and do everything for their corporations successfully.

In this study, acceptance level for leader from employees in corporations. For his purpose, the survey which is applied to leaders in TAF has evaluated by SPSS 15.00 software.

Key Words: Leader, Leadership, Acceptance from Employee

Ç NDEK LER

DI KAPAK

Ç KAPAK

TEZ ONAY SAYFASI.....i

ÖNSÖZ.....ii

ÖZET VE ANAHTAR SÖZCÜKLER.....iii

ABSTRACT AND KEYWORDS.....vi

Ç NDEK LER.....v

TABLolar L STESviii

EK LLER L STESxv

1. G R1

1.1. Lider ve Liderlik.....2

1.2. Liderlik Teorileri.....4

1.2.1. Özellikler Teorisi.....5

1.2.2. Davranı sal Liderlik Teorisi.....7

1.2.2.1. Ohio State Üniversite Liderlik Ara tırmaları.....8

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Ara tırmaları.....8

1.2.2.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Teorisi.....9

1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....10

1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....11

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....12

1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi.....14

1.2.3.3. Vroom-Yettan-Jago Modeli.....15

1.2.3.4. Hersey-Blanchard'in Durumsal Liderlik Mode.....17

1.2.3.5. Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	18
1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	19
1.2.4.1. Dönüştürücü Liderlik.....	20
1.2.4.2. Eylemsel Liderlik.....	21
1.2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	22
1.2.4.4. Stratejik Liderlik.....	22
1.3. Liderlerin Özellikleri.....	23
1.3.1. Karizma Özelliği.....	23
1.3.2. Denetleyici Olma Özelliği.....	23
1.3.3. Otoriter Olma Özelliği.....	24
1.3.4. Doğru Yol Belirleme Özelliği.....	24
1.3.5. Planlı Olma Özelliği.....	24
1.3.6. Motive Etme Özelliği.....	25
1.3.7. Disiplinli Olma Özelliği.....	25
1.3.8. Sabırlı ve istikrarlı Olma Özelliği.....	25
1.3.9. Yenilikçi Olma Özelliği.....	25
1.3.10. Astları ile Yetki Paylaşımı Özelliği.....	26
1.3.11. İyi Bir Dinleyici Olma Özelliği.....	26
1.3.12. Vizyon ve Misyon Sahibi Olma Özelliği.....	27
1.3.13. İncisiyatif Sahibi Olma Özelliği.....	27
1.3.14. Grup Üyelerini Karara Katma Özelliği.....	27
1.3.15. Yönlendirici Olma Özelliği.....	27
1.3.16. Adaptasyon Özelliği.....	28
1.3.17. Başarı Odaklı Hedef Belirleme Özelliği.....	28

1.3.18. Öngörü Sahibi Olma ve Risk Alma Özelli i.....	28
1.4. Ara tırmanın Amacı.....	29
1.5. Ara tırmanın Önemi.....	30
2. YÖNTEM.....	32
2.1. Örneklem.....	32
2.2. Veri Toplama Araçları.....	32
2.3. lem.....	33
3. BULGULAR.....	35
3.1. Frekans Tabloları.....	35
3.2. Crosstablo Tabloları.....	55
4. TARTI MA.....	113
5. KAYNAKLAR.....	129
6. EKLER.....	131
6.1. Örnek Anket Formu.....	131
7. ÖZGEÇM	134

TABLolar L STES

Tablo-1: Liderlik Ara tırmalarının Geli im Süreci

Tablo-2: Liderlik Teorileri

Tablo-3: Davranı sal Liderlik Teorileri

Tablo-4: Likert'in Sistem 4 Modeli Özellikleri

Tablo-5: Birlikte Çalışmaya E ilim Ölçe i

Tablo-6: Modern Liderlik Teorileri ve sonucunda ortaya çıkan Liderlik Tarzları

Tablo-7: Ankete Katılan Astların Ya ı

Tablo-8: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi

Tablo-9: Ankete Katılan Astların Medeni Hali

Tablo-10: Ankete Katılan Astların Genel Olarak Ya adıkları Yer

Tablo-11: Ankete Katılan Astların Rütbesi

Tablo-12: Ankete Katılan Astların Görevi

Tablo-13: Ankete Katılan Astların Görev Süreleri

Tablo-14: Ankete Katılan Astların Çalışma Pozisyonu

Tablo-15: Ankete Katılan Astların Çalışt ı Sicil Amiri Sayısı

Tablo-16: Ankete Katılan Astların Farklı Görev Yeri Sayısı

Tablo-17: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-18: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-19: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Otoriterlik Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-20: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Do ru Yol Belirlemesi Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-21: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Planlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-22: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-23: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-24: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Sabırlı ve stikrarlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-25: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin ıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-26: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-27: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-28: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-29: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-30: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyicili i Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-31: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-32: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-33: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-34: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Adaptasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-35: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Hedef Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-36: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-37: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-38: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-39: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-40: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Do ru Yol Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-41: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-42: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-43: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-44: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Sabırlı ve stikrarlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-45: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-46: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-47: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-48: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin De erlendirilmesi

Tablo-49: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-50: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-51: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin İnisyatif Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-52: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-53: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-54: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Adaptasyon Yeteneğinin Değerlendirilmesi

Tablo-55: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Hedef Belirleme Özelliğinin Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-56: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-57: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Karizma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-58: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-59: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-60: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Doğru Yol Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-61: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-62: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Motivasyon Yeteneğinin Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-63: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-64: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-65: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-66: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-67: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-68: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-69: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-70: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-71: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-72: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-73: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-74: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Adaptasyon Yeteneğinin Değerlendirilmesi

Tablo-75: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Hedef Belirleme Özelliği Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-76: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

- Tablo-77:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Karizma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-78:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-79:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-80:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Doğru Yol Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-81:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-82:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Motivasyon Yeteneği Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-83:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-84:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-85:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-86:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-87:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-88:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-89:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi
- Tablo-90:** Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-91: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-92: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-93: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-94: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Adaptasyon Yeteneğinin Değerlendirilmesi

Tablo-95: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Hedef Belirleme Özelliğinin Seviyesinin Değerlendirilmesi

Tablo-96: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

EK LER L STES

ekil-1: Yönetim Tarzı Ölçe i

ekil-2: Liderlik Davranı nı Etkileyen Faktörler

ekil-3: Amaç-Yol Kuramı

ekil-4: Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı Karar Süreci Akışeması

ekil-5: Sorun Tiplerine Göre Uygulanabilir Karar Seti

ekil-6: Redd'in etkinlik modeli

ekil-7: Redd'in Temel Liderlik Tarzları

1. G R

Liderlik kavramı insanonun var oldu u ilk zamandan beri vardır (Ba er, 2009: 14). nsano lunun do a kar ısında yalnız ba ına güçsüz oldu unu tespit etmesi ile beraber, birlikte ya ama gereklili i tüm insanlar için ortaya çıkmı tır. Farklı adlar altında da belirtilmi olsa da insanların bir araya gelerek olu turdukları bu yapıların içinde her zaman bir lidere ihtiyaç duyulmu ve bu lider grup içerisinde ortaya çıkmı tır (Gül, 2003: 14). Lidere ihtiyaç duyulmasının sebebi, yan yana gelen insanların i birli i içinde çıkarlarını nasıl gerçekle tirecekleri konusunda ya adıkları karma ayı çözme gayretindedir (U urlu, 2009: 8). İlk ba larda ya amı sürdürme çabası sebebiyle olu an liderlik olgusu, u an için kurumların ba ındaki liderlerin yönettikleri irketleri geli tirerek var olması için yer almaktadır. Sonuç olarak var olu un ilk zamanlarından bu yana liderlik her zaman ihtiyaç duyulan bir unsur olmu ve gelecek için de önemini gittikçe arttıran bir yere sahip olacaktır.

Günümüz küresel dünyasında i letmeler için asıl olan i letmenin geli en teknolojiye ayak uydurarak, ekonomik açıdan büyüyen ve kurum çıkarlarını en üst seviyeye ta ıyarak var olmaktır. Bu süreci yöneten liderler geli en ça a ve teknolojiye uyum ile kurumlarını ba arıya ta ıyacaktadırlar. Küreselle me, ba ta i letmeler olmak üzere toplumsal ya ama ait her eyi büyük bir de i ime tabi olmasını sa lamı tır (Koçak, 2009: 17). Sanayi devrimi ile artan bir hızla geli en teknoloji dünyayı ufak bir çerçeve içerisinde sokmu ve bilgi alı veri ini çok basit seviyelere dü ürerek ileti mi hızlandırmı tır. Kurumlar arasında teknoloji ve ileti im sistemlerinde olan de i imler rekabet ortamının daha da büyümesine sebep olmu tur(Aykan, 2002: 14). Bu rekabet ortamında kurumların ayakta kalabilmesi, bilginin akıl almaz bir hız ile ilerledi i, de i imin mutlak bir gerçeklik oldu u dünyamızda kurumlar için ba arı, ancak bu de i imi yürütecek ve kurumları de i ime adapte edecek liderler ile mümkün kılınabilir.

Lider konumu itibariyle sahip oldu u bilgi ve yetene i ile bir grup insanı belli amaçlar do rultusunda etkileyen ve harekete geçiren insandır (Do an, 2005: 14). Öyle ki günümüzde ticari ba arısızlıkları ile iflas a amasına gelmi kurumların yönetim kademesinin etkin noktalarına gelen liderler ile büyük bir de i ime girerek kurumlar için kısa sayılacak bir süre içerisinde pazar paylarını yükselttikleri

görülmektedir. Örgüt çalışanlarına kurumun misyonunu ve vizyonunu iyi bir şekilde anlatıp anlamalarını sağlayan lider kurumuna büyük bir ivme kazandıracaktır (Doğan, 2005: 9). Tabii ki bu değişimi ve gelişimi sağlayan sadece liderin varlığı yeterli olmayacaktır. Liderin bulunmasında ona yardımcı olan en etkili unsur çalışanlardır. Yönetici ise kendisine lider tarafından çizilmiş yolu benimseyerek şirketin bu yol üzerinde ilerlemesini düzenli bir şekilde takip etmesini sağlayan kişidir (Doğan, 2005: 16). Lider ve yönetici birbiriyle etkileşimli ve uyumlu bir şekilde çalıştıkça kurumlarda başarı kaçınılmaz olacaktır. Fakat 'lider ve yönetici kimdir?' sorusunun cevabı bu noktada büyük bir önem kazanmaktadır.

Kurumlarda lider konumunda çalışan personelin şirket çalışanı olan yöneticilerden farklı özelliklere sahip olması beklenir. Bu noktada kurumlardaki lider pozisyonunun da çalışan kişilerin gerçekten kuruma yön veren lider mi yoksa kişilerin yürütülmesini sağlayan bir yönetici mi oldukları sorgulanması gereken bir husustur. İletmelere yönlere verebilmesi için bulunan liderlerin şirket çalışanlarını etkilemeli ve astları açısından da lider olarak benimsenmesi önemlidir (Bakan, 2011: 16). Doğal olarak lider konumunda çalışmasına rağmen lider olarak görülmeyen bir kişi istenileni hiçbir zaman yerine getiremeyecektir. Liderin sahip olduğu güce bağlı olarak icra etmiş olduğu işleri yönettiği çalışanlar tarafından sürekli olarak takip edilir ve bu liderin gruba önderlik edeceği süreyi de belirler (Uzurlu, 2009: 9). Bu bağlamda liderin yön verdiği şirkette yarattığı etkinin bu konumda ne kadar başarılı olduğunu ve ne kadar bu görevi yapacağını da belirlemektedir. Bu sebeplerden ötürü liderlerin becerilerinin tespiti ve değerlendirilmesinin kurumun üst seviyedeki liderleri tarafından değerlendirilmesi kadar lider personel ile görev yapan ve onun astları olarak görev yapan insanlar tarafından da değerlendirilmesi günümüz çağında önemlidir. Lider, farklı durum ve koşullarda sevk ettiği ve yönlendirdiği astları tarafından da değerlendirilerek baka bir bakış açısıyla değerlendirilme fırsatını bulmuş olacaktır.

Bu çalışmada TSK'daki lider personelin liderlik becerilerinin astları tarafından değerlendirilmesinin incelenmesi gerekmektedir.

1.1 Lider ve Liderlik

Dünyanın varoluşundan itibaren insanolu varlığını sürdürme çabası ile yamaya başlamıştır. Doğanın tek insan karısındaki gücü, insanların bir araya gelerek yamasını zorunluluk haline getirmiştir. Dolayısıyla tek başına elde

edemeyece i hedefleri do rultusunda insano lu destek bulaca ı için bir grup olu turma ihtiyacı hissetmi tir.(Dinç, 2006: 49) Bu gruplar ile ya amin avantajlarını kullanan insan topluluklar halinde ya amaya devam etmi tir(Özmen, 2009: 6).

Bu sayede öncelikli olarak hayatı idameyi sa lamı daha sonra da ya amı kolayla tıracak a amaları gerçekte tirmi tir. Bu a amada ya anılan grubu yönlendirecek, amaçlar do rultusunda hareket ettirecek insan ihtiyacı ile liderlik kavramı henüz adı konulmamı olsa da ortaya çıkmı tır. Çünkü liderlik kelimesi dünya literatürüne 14'üncü yy. da girmi tir(Do an, 2005: 3). Bundan dolayı insanın hiyerar ik do asının sonucu olu an liderlik tarih boyunca var olmu tur.

Tarih boyunca lider ve liderlik kavramları felsefenin ve siyasetin konusu olmu tur.(Yılmaz, 2010: 4) Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofakles ve Heraklitos gibi dü ünürler liderlik kavramına de inmi felsefecilerdir(Dikmen, 2012: 9). Liderlik Anglo-Sakson kökü 'lead' , Yunanca'da 'hegemon', Romalılarda 'dux' ve Latince'de 'governor' kelime kökeninden gelmektedir.(Derya, 2010: 3)

Tarihsel olarak bu anlamlara gelen liderlik, birden fazla insan tarafından olu turulan grubun amaçlarına ula ması do rultusunda yönlendirilmesidir. Do an'a (2005) göre ise liderlik, insanları belirli bir amaç u runda toplayabilme, bu amaçlar do rultusunda harekete geçirmedir(s.3). Dinç'e (2006) göre ise liderlik, örgüt içerisinde etkinli i arttırma çabasıdır(s.49).

Lider ve liderlik üzerine literatürde 350'e yakın tanım bulunmaktadır(Dikmen, 2012: 4). Mevcut bu kadar lider tanımına ra men yönetim alanında ise lider 1950'li yıllardan itibaren ara tırılmaya ba lanmı tır(Özmen, 2009: 7). Bu ba lamda lider, seçilme, atama, veraset, devir ya da de i ik yollar ile kendisine bilimsel bir statü verilen bireydir. Aynı zamanda lider, liderlik sanatını icra eden insan olarak nitelendirilebilir. Lider, kurumun amaçlarını gerçekte tirirken grup üyelerine ilham veren, eylemleri motivasyon yolu ile yaptırın, grubu organize ederek sinerji yaratan, tüm bunları yaparken planlı ve analitik dü ünçe yoluyla takım ruhunu yaratarak, tasarlanan vizyonu benimsetip güven ortamı yaratan ki idir(Dikmen, 2012: 9).

Bu bakı açısı ile lider ve bünyesinde barındırdı ı liderlik kavramı grubu belirlenen amaçlar do rultusunda ilerleten en önemli unsurdur. Kurumu bir vücut olarak de erlendirecek olur isek lider bu vücudun en önemli parçası olan beyni olacaktır.

1.2. Liderlik Teorileri

Eski ça larda toplumları yöneten liderlere yönetme hakkının Tanrı tarafından verildi ine inanılıyordu(Öztürk, 2012:10). O ça larda lider özelliklerinin tespitini bırakın herhangi bir lider seçme olasılı ı mevzu bahis olmadı ı için yalnızca kabullenme vardı.

Fakat 19. yy da liderlerin kurumlar için önemini fark edilmesi üzerine liderler ve sahip olması gereken özellikler inceleme altına alınmaya ba lanmı tır. Tarihsel incelenme sırası ile yapılan ara tırmaların yo unlukları a a ıdaki tabloda aktarılmı tır.

ncelendi i Yıl Aralı ı	ncelenen Husus
1920-1950	Liderli in Özellikleri
1950-1960	Etkin Lider Davranı ları
1960-1970	Çevresel Etkilerin Lider Üzerinde Etkileri
1970-1980	Liderlerin Sembolik Roller
1980-1990	Liderlerin Özellikleri ve Davranı ları
1990'dan sonra	Liderli in Kültürler Arası De iimleri

Tablo-1: Liderlik Ara tırmalarının Geli im Süreci

Kaynak: Öztürk, Bekir Ümit(2012), Likert'in Sistem 4 Yakla ımına göre İletmeler de Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Kar ıla tırılması, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, stanbul

Tüm bu yapılan çalı maların sonucunda liderlerin astlarını etkileme yöntemlerini açıklayan birçok teori olmu tur (Çelik, 2011: 16). Esas olarak teoriler a a ıdaki tabloda da belirtildi i gibi 3'e ayrılmaktadır.

LİDERLİK TEORİLERİ
1. Özellikler Liderlik Teorisi
2. Davranışsal Liderlik Teorisi
3. Durumsal Liderlik Teorileri
4. Yaklaşımlar

Tablo-2: Liderlik Teorileri

Kaynak: Demir, Hüseyin(2012), Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

İnşaat sektöründe bu teorileri sırasıyla inceleyeceğiz. Tarihsel olarak da ilk inceleme konusu olan Özellikler Teorisi ile başlanacaktır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Teorinin temeli ‘Lider olunmaz doğulur’ temel prensibine dayanır (Çelik, 2011:7). Özellikler teorisinin en temel özelliği, bulunduğu dönemin askeri ve bürokratik liderlerin kişisel özelliklerini incelemesidir (Demir, 2012: 25). Bu teori ilk olarak 1910 yılında ‘skoç Tarihi Thomas Carlyle tarafından ‘Büyük Adam’ kitabı ile dile getirilmiştir (Öztürk, 2012: 12). Bu yazılan kitaba göre lider kişiler ortalık temel özelliklere sahiptirler ve bu özelliklere sahip olmaları, onları her yerde lider olarak ortaya çıkmasını sağlar (Erol, 2012:8). Esas olarak bu teori liderlerin çevredekilere göre fiziksel, sosyal ve kişisel belli özelliklere sahip olduğunu benimser. Bu özelliklere sahip liderlerin sahip oldukları özelliklerin açığa çıkarılması özellik teorisinin esas amacıdır (Çelik, 2011: 7).

Bu teoriye göre tüm liderler ortak özelliklere sahip olduğuna göre, liderin sahip olduğu özellikler bilindiği için, tüm insanlar arasında ölçüm yapılarak liderlik özelliklerine sahip olanlar rahatlıkla tespit edilebilir ve kolaylıkla lider olacaklar bulunabilir (Erol, 2012:8).

Liderin sahip oldu u özelliklerin tespit edilmesinde 3 esas kıstas altında tüm özellikler toplanmıştır. Bu kriterler fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve kişilik özellikleridir. Bu özelliklerin fiziksel özellikler olarak nitelendirilenleri genç, yaşlı, enerjik, mükemmel görünümü lü, uzun boylu, tıknaz, ince beden vb. olarak belirlenmiştir. Sosyal özellikler olarak ise iyi eğitim almış, göze çarpan, sosyal açıdan önemli ve vb. olarak tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri açısından da uyumlu, artlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişken ve vb. olarak genel olarak tespit edilmiştir (Esen, 2012: 55).

Belirlenen bu özellikler kapsamında bu teori ilk uygulamasını I. Dünya Savaşı'nda Amerikan Psikoloji Kurumu tarafından orduya asker seçiminde 'Ordu Alfa Zeka Testi (The Army Alpha Test of Intelligence)' geliştirilerek yetenekli askerleri seçmek için oluşturdukları yöntem ile uygulamaya geçmiştir (Öztürk, 2012: 13).

Fakat yapılan araştırmaların sayısının artması ve tüm araştırmacıların belirli ortak temel özelliklere ulaşamaması ve farklı çalışma alanlarındaki liderlerin farklı özelliklere sahip olması bu teorinin eleştirilmesine veren en önemli husustur (Demir, 2012: 26). Öyle ki belli bir çatı altında aynı alanda görev yapan liderler üzerinde yapılan iki farklı araştırmanın sonucunda bile birbirinden farklı özelliklerin bulunması ve özelliklerin tamamının var olduğu bir lider özellikleri havuzunun bulunmaması bu teorinin en çok eleştirilen noktası olmuştur.

Eleştirileri haklı çıkaran bir istatistik ise yapılan özellik teorisi ile ilgili araştırmaların sonucunda bir özelliği tanımlayan 17.000 adet tanımlayıcı ifade olmasıdır. Aynı zamanda incelenen 106 araştırmada tespit edilen özelliklerin yalnızca %5'i ortaktır. Bu sonuçlardan da anlaşıldığı gibi özellikler teorisi benimsenmemiş olması rağmen yapılan araştırmaların sonucunda kendi içerisinde bir tutarlılık arz etmemesi sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır.

Liderlik özelliklerinin tespitinde tüm araştırmacılar tarafından benimsenecek ortak özellikler belirleyememiş olsa da Özellikler Teorisi, liderlik üzerinde kişilerin etkisi üzerinde araştırmalar yapılmasını sağlamıştır. Özellikler teorisinin bu denli eleştirilmesi liderlik araştırmalarında Davranışsal Liderlik Teorisinin oluşmasını da sağlamıştır.

1.2.2. Davranı sal Liderlik Teorisi

1940'ların sonlarına do ru özellikler liderlik teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması ve çalı an astlarında bir etken oldu u dü üncesinin çıkmasıyla ara tırmalar farklı bir yöne do ru ilerlemeye ba lamı tır(Öztürk, 2012: 15). Daha sonradan davranı sal liderlik modeli sınıfı altında toplanacak olan bu çalı maların ana fikri bir lideri etkili ve etkin yapan hususun liderin göstermi oldu u tavır ve davranı lar ile ilgili oldu udur(Erol, 2012:9)

Bu teoriye göre; liderin astları ile olan ileti m ekli, yetki devri hususu, planlama ve kontrol a amalarını uygulayı ı, görev ve geni görü lülük belirleme yöntemi liderlerin etkinli ini olu turan unsurlardır(Erol, 2012: 9). Aynı zamanda davranı sal liderlik teorisi ile birlikte liderlik incelemelerinin içine izleyici kavramı da girmi tir(Öztürk, 2012:16).

Davranı sal liderlik teorisinin olu umunda farklı ara tırmacılar tarafından incelemeler yapılmı , modeller ve teoriler olu turulmu tur. Bu modeller ve teoriler a a ıdaki tabloda belirtilmi tir.

1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Ara tırmaları
2. Michigan Üniversitesi Liderlik Ara tırmaları
3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Teorisi
4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Tablo-3: Davranı sal Liderlik Teorileri

Kaynak: Çelik, Sedat(2011) , Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki li ki: stanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı Otel letmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Düzce

Bu belirtilmi olan teorilerden davranı sal liderlik teorisine katkısı olan Ohio State Üniversitesi liderlik ara tırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik ara tırmaları, Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Teorisi ve Likert'in Sistem 4 modeli incelenecektir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Ara tırmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesindeki ara tırmacılar tarafından ba latılan bu teorinin temel amacı; liderlerin davranı ları tanımlanmaya çalı ılmı tır(Esen, 2012: 16). Ara tırma 5 yıl sürmü tür(Çelik, 2011: 10). Ara tırmanın ilk a amasında 1800 lider davranı ı belirlenmi tir. Belirlenen bu davranı lar öncelikli olarak 150'ye indirgenmi tir(Demir, 2012: 27). Bu 150 lider davranı ı ifade eden bir anket formu ara tırmacı Hemphill ve Alvin Coons tarafından insanlara uygulanmı tır. Anket sonuçlarına göre de lider davranı ları iki sınıfı ayrılmı tır(Öztürk, 2012: 20). Bu a amaların birincisi ki iye önem verme ve ikincisi de i e önem vermedir.

Ki iye önem verme davranı larında lider astlarına dikkatli davranır, astlarının fikirlerini dinler ve astları ile kar ılıklı güven ortamı lider ve astları arasında olu turulur. Aynı zamanda burada lider takım çalı masına inanan ve astlarının refahını dü ünendir(Erol, 2012: 10). e önem verme davranı larında ise lider astlarını i e göre yönlendirmekte, i odaklı çalı makta ve zamana vurgu yaparak programlar olu turmaya odaklanır(Demir, 2012: 27).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Ara tırmaları

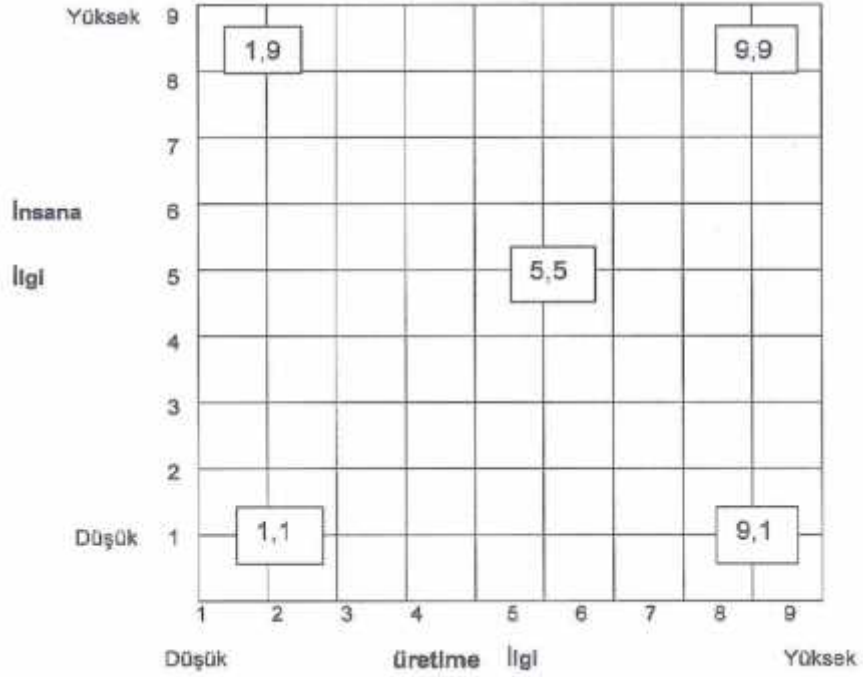
Michigan Üniversitesi Liderlik Ara tırmaları 1947 yılında R. Likert yönetiminde gerçekte tirilmi tir(Çelik, 2011: 11). Bu ara tırmanın temel dayana ı grup üyelerinin tatmini ve grup verimlili i ile ilgilenmesidir. Yapılan ara tırmaların sonucunda liderleri i gören merkezli ve i merkezli olacak ekilde iki sınıfa ayırmı lardır(Erol, 2012: 10).

gören merkezli lider davranı nda lider ile astları arasında farklılıklar oldu u bilincindedir, ki iler arası ileti ime önem verir ve i birimlerinin sosyal sistem oldu una inanır. merkezli lider davranı nda ise i e dönük olmak esastır. e yakın takip, i te maksimum verimlili in sa lanması, i lerin yapılması için astlara baskı ve insana güvenin olmamasıdır(Öztürk, 2012: 25).

Bu ara tırmalar ile ara tırmacılar i gören merkezli çalı ma prensibi benimseyen liderlerin i verimlili inin arttı nı tespit etmi tir. Aynı zamanda erkek liderlerin i merkezli çalı tı ı, kadın liderlerin ise i gören merkezli çalı tı ı tespit edilmi tir(Esen, 2012: 57).

1.2.2.3.Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Teorisi

Bu teori Ohio State Üniversitesi liderlik ara tırmaları ile Michigan Üniversitesi liderlik ara tırmalarından ele edilen sonuçları birle tirerek daha faydalı olması için Robert Blake ve Jane Mounon tarafından olu turulan 'Yönetim Tarzı Matrisi(Managerial Grid)' adını verdikleri çalı madır(Demir, 2012: 28).



ekil-1: Yönetim Tarzı Ölçe i

Kaynak: Erol, Günay (2012) , Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik ili kisi: Otel letmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir

1.1 Yoksulla mı Yönetim bölgesinde hem üretime olan hem de ki iler arası ili kilere olan ilgi en az seviyededir.

1.9 nsan canlısı yönetimi bölgesinde üretime ilgi az çalı anların arzu ve isteklerinin yerine getirilmesi esastır.

5.5 Denge yönetim bölgesinde hem üretime hem de insana olan ilgiyi dengede tutmaya çalı an bir yönetim ekli benimsenmi tir.

9.1 Görev esaslı yönetim bölgesinde üretime yüksek ilgi gösterilirken çalı anlara hiç ilgi gösterilmemesini içermektedir.

9.9. Takım yönetimi bölgesinde ise i e kendinin vererek belirlen amaçlara yönelik çalı ma oldu u gösterilmektedir(Çelik, 2011: 13).

Bu teorinin en büyük faydası yöneticiye davranı ını kurumsalla tırma imkânı sa lamasıdır. Fakat bu teorinin ara tırmacılar tarafından desteklenmemi olması teorinin tartı malı bir konumda kalmasına sebebiyet vermi tir(Demir, 2012: 29).

1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensist Likert'in Michigan Üniversitesi liderlik ara tırmalarının devamı olarak görülen bu ara tırmasında liderlerin davranı ları 4 grupta toplanmı tır(Erol, 2012:13).

Önderlik Değişkeni	Sistem I (istismarcı otokratik)	Sistem II (Yardımsöver otokratik)	Sistem III (Katılımcı)	Sistem IV (Demokratik)
1- Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetli efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenür fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenür.
2- Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3- Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili soruların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Dama astların fikrini alır, onları kullanır.

Tablo-4: Likert'in Sistem 4 Modeli Özellikleri

Kaynak: Koçel'den aktaran Esen, (2012), Örgütsel De i imde Dönü türücü Liderlik Davranı ları, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Adapazarı

Ara tırma Sistem 1 tipi liderlerin otokratik oldu unu, Sistem 2 tipi liderlerin yardımsöver oldu unu, Sistem 3 tipi liderlerin katılımcı oldu unu ve Sistem 4 tipi liderlerin demokratik oldu unu tespit etmi tir(Çelik, 2011: 15).

Likert Sistem 4 modelinin uygulamalarında görülmü tür ki Sistem 4 tipi liderlik uygulandı nda verim, irket içi ileti im artmı ve i e gelmeme dü mü tür(Erol, 2012: 16). Bu ara tırmanın ele tirilen noktası Sistem 4 tipi modelin her yerde daima geçerli ve en etkin yöntem olarak gösterilmesidir(Esen, 2012: 59).

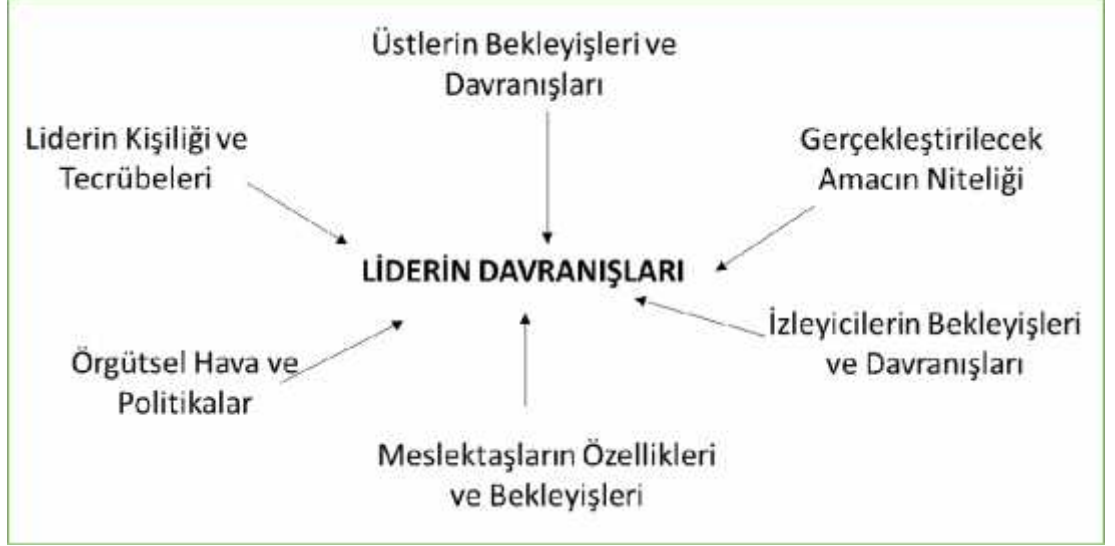
1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Davranı sal Liderlik Teorilerinde sabit lider davranı ları olmasının ele tirilmesi üzerine geli tirilen Durumsal Liderlik Teorileri esas olarak geçerli tek bir liderlik türünün olmadı na, liderli in de i ik durumlara göre farklı liderlik uygulamalarının olaca nı esas alır(Erol, 2012: 21).

Özellikler Teorisinin olu turdu u lider ve izleyici kavramlarının içine 'ko ullar' de i keninin eklenmesi ile olu turulmu tur(Demir, 2012: 31). Bu teoriye göre liderin etkinli ini belirleyen hususlar unlardır;

1. Geli tirilmek istenen amacın niteli i,
2. zleyicilerin yetenekleri ve bekleyi leri,
3. Liderli in cereyan etti i organizasyonun özellikleri,
4. Liderin ve izleyicilerin geçmi tecrübeleri olarak sayabiliriz(Esen, 2012: 60).

Liderlerin etkinli ini belirleyen bu hususların dı nda bir kurum içerisinde liderin davranı larını yönlendiren ve etkileyen bazı faktörler mevcuttur. Bu faktörler a a ıdaki ekilde aktarılmı tır.



ekil-2: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Demir, Hüseyin(2012), Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Bu liderin davranışını etkileyen faktörler ve liderin etkinliğini oluşturan hususların değerlendirilmesi sonucunda durumsal liderlik teorilerinde benimsenen liderlik modeli oluşturulmuştur. Bunlar;

1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli
2. Amaç-Yol Teorisi
3. Vroom-Yetton-Jago Modeli
4. Hersey-Blanchard’ın Durumsal Liderlik Modeli
5. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli sırasıyla incelenecektir.

1.2.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Bu modelin temel dayanağı bağırsız bir liderlik modeli yoktur. Yalnızca durumu uygun kullanılmayan liderlik modeli vardır(Esen, 2012: 16). Her duruma uygulanacak bir liderlik modeli vardır ve doğru liderlik davranışı doğru durum ile

e le tirilirse ba arı elde edilir. Fred Fiedler ve arkada ları bu modeli 1964 yılında olu turmaya ba lamı tır(Demir, 2012: 32).

Fred Fiedler'e göre liderin ki isel özellikleri ise yönelik ve ili kiye yönelik olmak üzere iki çe ittir(Hollander ve Offerman'dan aktaran Çelik, 2011: 23). e yönelik liderlik özelli i için yapılması önceliklidir ve astlarla olan ili kiler ikinci plandadır. li kiye yönelik liderlik özelli i ise astlara olan ili kiler önceliklidir ve i in yapılması ikinci plandadır(Kozan'dan aktaran Çelik, 2011: 22).

Liderlerin ki isel özelliklerinin tespitinde Fiedler 'Birlikte Çalışmaya E ilim Ölçe i' geli tirmi ve bunu LPC(Least Preferred Co-Worker) adını verdi i bir puanlamaya ile tespit etmi tir(Kurel'den aktaran Çelik, 2011: 22).Bu puanlama sistemine göre LPC'si dü ük olan lider i e yönelik, LPC puanı yüksek insan ise ili kiye yönelik olarak de erlendirilmi tir.

MEMNUNİYETSİZLİK	1	2	3	4	5	6	7	8	MEMNUNİYET
ETKİN OLMAYAN	1	2	3	4	5	6	7	8	ETKİN
ARKADAŞ OLMAYAN	1	2	3	4	5	6	7	8	ARKADAŞ

Tablo-5: Birlikte Çalışmaya E ilim Ölçe i

Kaynak: Kirel'den aktaran Çelik, Sedat(2011), Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki li ki: stanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı Otel letmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Düzce

Liderin ki isel özelliklerini tespit ederek i e ya da ili kiye yönelik oldu u tespit eden Fiedler'e göre lider davranı larını belirleyen üç önemli durumsal de i ken vardır. Bunlar;

1. Lider-Üye li kisi,
2. Görevin Yapısı,
3. Liderin Pozisyonundan Kaynaklanan Güçtür(Koçel'den aktaran Erol, 2012: 22).

Lider-üye ili kisi lider ile astları arasındaki güveni, sadakati ve liderin etkileyicili ini içermektedir. Güven ortamı arttıkça etkileme düzeyi de artacaktır.

Görevin yapısı ise yapılacak olan görevin liderin yapacağı kısmının yapılandırma seviyesini anlatır. Buna göre yüksek seviyede yapılandırılmış lider için daha uygun bir ortam sağlar. Liderin pozisyonundan kaynaklanan güç ise liderin sahip olduğu otorite ile astlarını yönlendirme, ceza ve ödül vermesi ile olur. Yüksek otorite liderin güçlü olmasını sağlar(Daft'dan aktaran Erol, 2012: 22).

Bu modelin en çok eleştirilen yapı astları dikkate almaması olması, liderin teknik becerilerine önem vermemesi, yapılan bazı araştırmalarda aynı sonuçların elde edilemeyerek sürekliliğin sağlanamaması olmasıdır(Esen, 2012: 61).

1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol Teorisi 1900'li yıllarda Martin Evans ve Robert House'un birbirlerinden haberdar olmadan geliştirdikleri ve ileride birleştirerek bu adı almıştır(Erol, 2012: 23). Bu teori motivasyon teorilerinden beklenti kuramına dayanmaktadır(Baysal ve Tekarslan'dan aktaran Çelik, 2011: 24).

Amaç yol teorisinde lider astların ulaşılacak amaç ve izlenecek yol ile motive edilebilir(Demir, 2012: 33).



ekil-3: Amaç-Yol Kuramı

Kaynak: Koçel'den aktaran Erol, Günay (2012), Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir

Liderlerin esas görevi astlarını motive ederek harekete geçirmek ve en yüksek de ere ula abilmeleri için kılavuzluk yapmaktır(Esen, 2012: 62). Bu amacı ba arırken lider 4 yönetim tarzı benimseyebilir. Bunlar;

1. Ba arıya yönelik lider,
2. Otoriter lider,
3. Katılımcı lider,
4. Destekleyici liderdir(Sökmen ve Boylu'dan aktaran Çelik, 2011: 26).

Ba arıya yönelik lider astlarını tatmin edici olarak en yüksek performansa nasıl ula acaklarını ve ula ılırsa nasıl ödüllendirileceklerini açıklar. Otoriter lider i e odaklanır ve i in nasıl yapılaca ını açıklar. Katılımcı lider, i tatminini esas alır ve kararları alırken astların da fikirlerine önem verir. Destekleyici lider ise astlarına arkada ça davranarak psikolojik açıdan iyi olmalarını sa lar(Esen, 2012: 62).

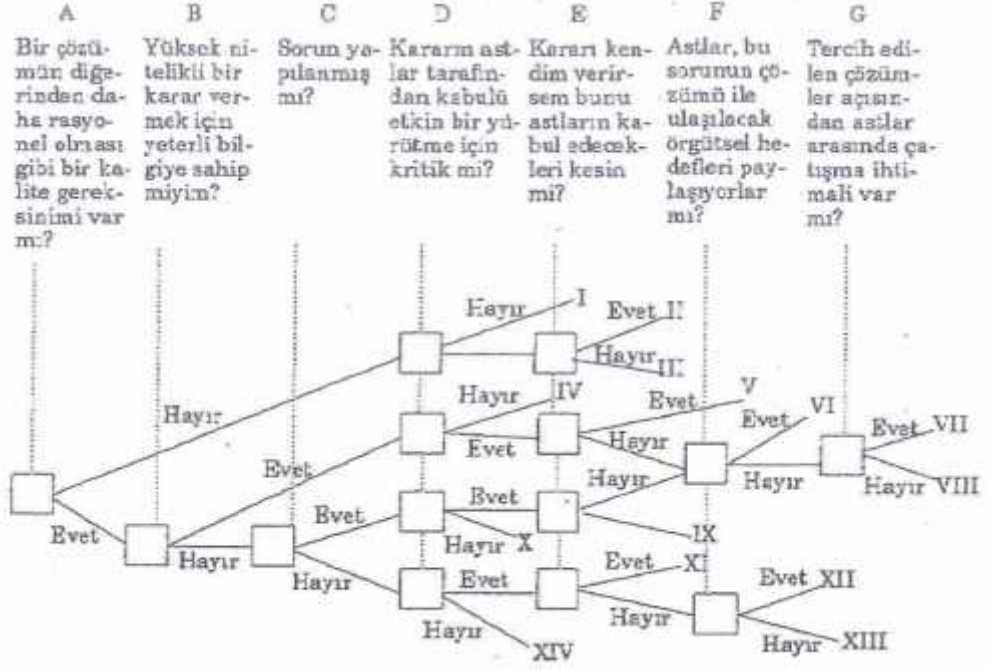
1.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli

Vroom ve Yetton tarafından geli tirilen daha sonra Vroom ve Jago tarafından de i iklik yapılan liderlik modelidir(Donnely ve di erleri'den aktaran Erol, 2012: 32). Bu model örgütsel sorunların nasıl çözümlenece ini belirlemeye ve farklı durumlarda liderlik karar verme tarzlarını açıklamaya çalı an normatif bir modeldir(Baysal ve Tekarslan'dan aktaran Erol, 2012: 32).

Modelde liderin ba vurabilece i 5 adet karar verme ve liderlik süreci i lenmi tir. Bunlar;

1. A-1(Otokratik-1): Lider sorunları kendi çözer ve kararları kendi verir.
2. A-2(Otokratik-2): Gerekli bilgileri astlarından alır ve kararları kendi verir.
3. C-1(Danı macı-1): Astlarının fikirlerini hepsinden ayrı ayrı alır ve kararları kendi ba ına verir.
4. C-2(Danı macı-2): Astlarının fikirlerini topluca bir toplantı icrası ile dinler ve kararları kendi verir.

5. G-2(Grup-2): Astarları ile kendi ve onların fikirlerini tartır, kararların birlikte alınmasını sağlar(Çelik, 2011: 27).



ekil-4: Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı Karar Süreci Akı ıeması

Kaynak: Baysal'dan aktaran Erol, Günay (2012), Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir

Sorun Tipi	Uygulanabilir Set
I	AI, AII, CI, CII, GII
II	AI, AII, CI, CII, GII
III	GII
IV	AI, AII, CI, CII, GII*
V	AI, AII, CI, CII, GII*
VI	GII
VII	CII
VIII	CI, CII
IX	AII, CI, CII, GII I*
X	AII, CI, CII, GII I*
XI	CII, GII *
XII	GII
XIII	CII
XIV	CII, GII *

ekil-5: Sorun Tiplerine Göre Uygulanabilir Karar Seti

Kaynak: Baysal'dan aktaran Erol, Günay (2012), Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik ili kisi: Otel İletmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir

Olu turulan bu soy a acı ile sorun tiplerine göre uygun çözümler ikinci tabloda aktarılmı tır.

1.2.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Blake-Mounton 'un Liderlik Modelinden faydalanılarak olu turulmu tur(Tekarşlan'dan aktaran Çelik, 2011: 29). Bu modele göre lider ne yaparsa yapsın liderli in etkinli i astların elindedir. Liderin davranı ekli astların gelişim seviyelerine göre de i mektedir(Demir, 2012: 32).

Liderin uyguladı ı iki davranı ekli vardır. Bunlar; otoriter ve destekleyici davranı eklidir(Esen, 2012: 61). Bu teoremde astların olgunluk seviyesi dört düzeyde incelenmi tir. Olgunluk düzeyi 1'de iken astların ilgileri ve yetenekleri çok azdır ve lider astlarına yalnızca emirler verir ve icra edilmesini takip eder. Olgunluk

düzeyi 2'nci seviyede iken astların yetenekleri azdır fakat motivasyonları yükseltir ki bu seviyede lider astlarına yapılacak işlemlerle ilgili fikir ve emirlerin gerekçelerini açıklar. Olgunluk düzeyi 3 olan astlar da işi yapabilecek yeteneklere sahiptirler fakat çalışmaları ma arzusuna sahip değildir. Bu durumda lider astlarının fikir ve görüşlerini alarak işleri yapar. En üst düzey olan Olgunluk düzeyi 4'de ise hem yetenekli hem de ilgili astlar kararlarında lider icra ve planlama yetkisini astlarına devreder(Erol, 2012: 30).

Bu teorem yönetim ve yöneticiler için eğitim programlarında oldukça geniş bir şekilde alınmaktadır(Demir, 2012: 33).

1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarına etkinlik boyutunun eklenmesi ile birlikte davranışsal liderlik teorileri ile durumsal liderlik teorilerinin arasında bir köprü görevi gören bir modeldir(47-34). Bu teorinin temel prensibi liderin hangi özelliklerine sahip olduğundan çok neleri başarıya odaklanılmasıdır. Bu prensibe 'Yönetmel Etkinlik' adını vermiştir(45-25).



ekil-6: Redd'in Etkinlik Modeli

Kaynak: Ömürganül ve Sevim'den aktaran Çelik, Sedat(2011), Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce

Bu model ile lider-ast ilişkileri, liderin yetki seviyesi ve görevin yapısının belirginliğini esas olarak 4 dört temel yaklaşım belirlemiştir. Bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir.



ekil-7: Redd'in Temel Liderlik Tarzları

Kaynak: Ömürgönül en, Mine ve Sevim, Leyla'dan aktaran Erol, Günay (2012), Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik ili kisi: Otel İletmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir

İlgili yönetim tarzında, astları oldu u gibi kabul eden, fikir ayrılıklarında uzla tırmacı yol izleyen, ileti ime açık bir yönetim tarzıdır. Adamı yönetim tarzında, otoritesini kullanan lider astlarına sözlü emir verir, cezalandırma uygular ve fikir ayrılıkları da uzla madan uzaktır. Bütünle mi yönetim tarzında ise yöneticiler olayın bir parçasıdır ve katılımcı bir yönetim tarzı izlerler. Kopuk yönetim tarzında ise lider prosedürleri uygular ve hataları düzeltmeye odaklanır(Ömürgönülçelen ve Semih'den aktaran Çelik, 2011: 32).

Bu yönetim tarzında yönetimsel etkinli i ekleyen Redd lider davranı larını 4'ü etkili, 4'ü etkisiz olacak ekilde 8 davranı modelinde aktarmı tır(Erol, 2012: 29).

1.2.4. Modern Liderlik Yakla ımları

İletmelerin içsel ve dı sal de i kenlerden etkilenmeleri modern liderlik yakla ımlarının olu masını sa lamı tır(Çelik, 2011: 36). Bu çalı malar liderlik ara tırmalarına yeni yakla ımlar getirmi lerdir(Erol, 2012: 36).

Liderlik Teorileri	Liderlik Tarzları	Özellikleri
Dönü ümcü Liderlik Teorisi	Dönü ümcü Liderlik Tarzı	dealle tirilmi Etki
		Karizma
		İham Verici Motivasyon
		Entelektüel Uyum
		Bireysel İqj
Eylemsel Liderlik Teorisi	Eylemsel Liderlik Tarzı	Ödüllendirme
		stisnalarla Yönetim
Weberin Yetki Yaklaşımı	Karizmatik Liderlik Tarzı	Kendine Saygı ve Güven
		Vizyon olu turma
		Vizyona tam inanç
		Yüksek Risk alma iste i
		Daha iyi gelecek vaadeden iyi bir amaç
		Kendi gücüne ve yargı yetene ine tam güven
	Stratejik Liderlik Tarzı	Stratejik Liderlik Tarzı
Üst Kademe Teorisi		Esnek olabilme
Dönü ümcü Liderlik Teorisi		Etik de erleri olu turabilme
Eylemsel Liderlik Teorisi		Temel yetenekleri geli tirme
		Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürü olu turabilme

Tablo-6: Modern Liderlik Teorileri ve sonucunda çıkan Liderlik Tarzları

Kaynak: Çelik, Sedat(2011), Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce

Sırasıyla yukarıdaki tablodaki liderlik tarzları incelenecektir.

1.2.4.1. Dönü ümcü Liderlik

1980'li yıllardan sonra araştırmaların liderin örgütü nasıl dönüştürdüğü ve güçlendirdiği üzerine odaklanmaya başlamıştır(Demir, 2012: 35). Dönü ümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar Burns(1978), Tichy ve Devonna(1986), Bass ve Avolio(1981)'de yapılmıştır(Demir, 2012: 36).

Bu teoriye göre dönü ümcü lider izleyicilerini inançları, değer yargılarını ve ihtiyaçlarını deşirir(Erol, 2012: 38). Boss ve Avolio tarafından yapılan araştırmalar sonucunda dönü ümcü liderlik teorisi 4 boyut olarak tespit edilmiştir(Çelik, 2011: 38).

Birinci boyut idealle tirilmi etki ve karizma boyutudur. Bu boyutta lider astlarının güvenini ve saygısını kazanarak hedeflere ulaşmasını sağlar. Astların ihtiyaçları kendisinden önemlidir(Çelik, 2011: 39). İkinci boyut ilham verme boyutudur. Lider semboller kullanarak astlarını motive ederek yüksek çaba göstermelerini sağlar(Erol, 2012: 39). Üçüncü boyut bireysel destek olarak adlandırılmaktadır. Lider astlarına danışman olarak astına kendisinin zayıf ve etkili yönlerini gösterir. Herleyen süreçte terfi ettirilme işlemi esnasında en etkili ve başarılı olacakları alanda terfi ettirilirlir(Demir, 2012: 38). Dördüncü boyut ise entelektüel uyarıdır. Liderin bu boyutta görevi yeni fikirler oluşturmalarını sağlar ve bu astlarını cesaretlendirir(Erol, 2012: 39).

1.2.4.2. Eylemsel Liderlik

Bu liderlik tarzında lider iş odaklı davranır, çalışanların standartlarını belirler, iyi çalışanların ödüllendirileceğini ve kötü çalışanların ise cezalandırılacağını vurgulayan bir davranış tarzı benimser(Sabuncuoğlu ve Tüz'den aktaran Çelik, 2011: 55). Bu liderliğin iki boyutu vardır. Bunlar; ko-üllü ödüllendirme ve istisnalarla yönetimdir.

Ko-üllü ödüllendirme boyutunda astlar çalışanlarının karlılığı olarak maddi ve manevi ödüller alırlar. Lider de astlarını alacakları ceza ve ödüller konusunda ödüllendirir. Ödül ve ceza vermek için lider sürekli gözlemler yapar(Erol, 2012: 37).

İkinci boyut olan istisnalarla yönetim boyutunda ise aktif ve pasif istisnalarla yönetim çeşitleri vardır. Aktif yönetimde lider astlarını sürekli inceler ve performansını ölçer. Pasif yönetimde ise lider, astların yaptıkları hatalar düzeltilemeyecek boyuta gelinceye kadar bekler ve performans ölçümü yapmaz(Demir, 2012: 38).

Üçüncü boyut serbest bırakıcı liderlik amaçıdır. Liderlik stilleri içerisinde en pasif olan tarzıdır(Geyer ve Stegner'den aktaran Demir, 2012: 39). Liderlik sorumluluk almaktan kaçır ve yöneltme ve yönlendirme en alt seviyededir(Demir, 2012: 39).

1.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma terimi Yunan Mitolojisinde tanrı tarafından hediye anlamına gelir(Yulk'dan aktaran Demir, 2012: 39). Karizma vizyon geli tirerek, kar ılıklı saygı ve güven ortamı olu turarak olur(Erol, 2012: 39). Klein ve House karizmatik lideri astları ate leyerek kıvılcım, ate in devamını sa layacak malzeme ve oksijene benzetmi lerdir(Çelik, 2011: 39). Bu liderlik tarzında astlar liderlerinin pe inden giderler ve i lerini liderlerinin u runda yaparlar.

1.2.4.4. Stratejik Liderlik

Stratejik Liderlik gelece i öngörerek, stratejik yönetim anlayı ı olu tururken küresel dünyada hızla de i imi sa layan liderlerdir(Çelik, 2011: 32). Stratejik liderli i uygulayabilecek bir liderde bulunması beklenen özellikler unlardır;

1. Gelece i görebilmek,
2. Vizyon yaratabilmek,
3. Esnek olabilmek,
4. Belirsizlikle ba edebilmek,
5. Çalı anları güçlendirebilmek,
6. Ba kalarının duygu dü ünçe ve davranı larını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
7. nsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
8. Payda larla iyi ili ki kurabilmek,
9. Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geli tirmek,
10. Çevresel ko ullara uygun cesur kararlar almak(Çelik, 2011: 43).

1.3. Liderlerin Özellikleri

Araştırmada liderlerin sahip oldukları genel özelliklerden 18 tanesi açıklanmıştır. Bu özellikler aynı zamanda anket ile değerlendirilen liderin değerlendirme amaçlarını da tespit etmektedir.

1.3.1. Karizma Özelliği

Karizma, liderin astlarını etkileme yeteneğidir. Doğal olarak kazanılan bir yetenek olmasının yanında liderin sonradan eğitim ile de geliştirebileceği bir yetenektir. Karizmatik bir lider olunması, astlarını kendi yönünde sürüklemeyi ve inandırmayı kolaylaştırır. Bu sebeple bir liderin karizmatik olması önemli bir liderlik özelliğidir.

Bir liderin karizma sahibi olması liderin astları tarafından takip edilmesinin, beğenilmesinin ve kendilerine bir örnek olarak görmelerini sağlar.

1.3.2. Denetleyici Olma Özelliği

Lider, astlarını belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirir, çalışmasını sağlar. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile lider astların yapılan faaliyetin astlar tarafından doğru işletildiğini, sonuçların hedefler ile doğru olup olmadığını ancak denetleyerek anlayabilir. Sonuç olarak liderin mutlak suretle sonuçları görebilmesi için denetleyici olması gerekmektedir.

Denetleyici bir liderin astlarına karşı güven ortamını sarsmadan elde edilen sonuçlar ile hedeflerinin denetleyici bir davranış tarzı benimsemesi beklenir.

1.3.3. Otoriter Olma Özelli i

Kurum içerisinde lider ve astları arasında yakın bir temasın olması sebebiyle lider astlarını rahat bir şekilde yönlendirebilmeli ve faaliyetleri istedi i şekilde yaptırarak şekilde otoriter bir yapıya sahip olması esastır.

Otoriter lider, astlarını kurumun kendisine verdiği yetkiler doğrultusunda yönlendirerek astlarının kontrolü altında olmasını sağlayacak bir otoriteye sahip davranışlar sergilemesi beklenir.

1.3.4. Doğru Yol Belirleme Özelli i

Lider gerektiğinde iyi bir planlayıcı, geliştirici ve temelinde çok iyi bir stratejist olmalıdır(Dikmen, 2012;21). Doğru yol sahibi bir liderin kurumu için karşısına çıkan engeller karşısında mutlak suretle gidilecek yönü belirlemeli ve sapmaları engelleyen davranışlar sergilemesi beklenir.

1.3.5. Planlı Olma Özelli i

Liderin ve astların katılımıyla alınan ortak kararların neticesinde belirlenen hedeflere ulaşmada amaçlarında lider astlarının en yüksek verim ve başarı ile verilen görevleri yerine getirmesini sağlamak maksadıyla ilerlenecek yol üzerinde ana hatları belirlenmeli ve ayrıntılı bir plan yapılmalıdır. Yapılacak etkili bir plan sayesinde astlarının zamanı boşa harcamadan verimli çalışması sağlanacaktır.

Planlı bir liderin yapılan tüm faaliyetlerde planlama safhasını icra ederek astlarını doğru yönde yönlendirmesi davranışlarını sergilemesi beklenmektedir.

1.3.6. Motive Etme Özelli i

Motivasyon özelli i, kurumun amaçları do rultusunda çalı an astları hedeflerine ula maları yolunda yardımcı olan, rehberlik eden ve hedefler do rultusunda astlarının sıkı çalı malarını te vik etmektir(Do an, 1999: 33).

Motivasyon yetene ine sahip bir lider astlarının güçlü yanlarını öne çıkararak, astlarını takdir eden bir davranı tarzı benimsemektir.

1.3.7. Disiplinli Olma Özelli i

Disiplinli olma özelli i liderin belirlenen hedefler ve yöntemler ı ında alınan karaları tam ve do ru bir ekilde tüm çalı anlar için uygulayarak, hedefe ula ncaya kadar hiçbir unsuru geride bırakmadan istikrarlı bir ekilde devam etmesidir.

Disiplinli bir liderin tüm çalı anlarını alınan karalar ve hedefler do rultusunda istikrarlı bir ekilde ilerlemesini sa layıcı tedbirler alan bir davranı tarzı davranı lar benimsemesi beklenir.

1.3.8. Sabırlı ve stikrarlı Olma Özelli i

Liderlik yapan insanların çalı anlarına her zaman sabırlı ve istikrarlı davranmaları esastır(Dikmen, 2012: 19). Yani hedeften uzakla lmasına sebep olacak tüm unsurları bertaraf ederek kurumu hedefe götürecek davranı lar sergilemesi beklenir.

1.3.9. Yenilikçi Olma Özelli i

Günümüz dünyasında geli en ve de i en teknolojik geli imlerin ya andı ı bu dönemde, rekabet ortamında öne geçmenin tek yolu yeni fırsatları de erlendirmektir ve bu ancak yenilikçi olmak ile sa lanabilir.

Yenilikçi olma, daha önce kazanılan tecrübeler ile yeni yöntemleri deneme ve daha başarılı kılma sürecidir. Yenilikçi olmak başarısızlık, bilgi, bireysellik ve ödüllendirme olmak üzere farklı bileşenleri bünyesinde bulundurur.

Bu bileşenlere sahip bir liderin yenilikçiliği geniş kapsamda uygulayan, yeni fırsatları organize bir şekilde araştıran, tüm unsurları yenilenebilir olarak sürece dâhil eden ve yenilikçi olmak için çaba sarf eden bir davranış tarzı benimsemesi beklenir.

1.3.10. Astları ile Yetki Paylaşımı Özelliği

Astları ile yetki paylaşımı, liderin kurumun kendisine işlerin yürütülmesi ve başarıması için verdiği yetkilerin bir bölümü ile astların yeteneklerine göre belli oranlarda dağıtılarak astların hareket serbestliği yaratılmasını ve bu sayede verimi arttırmayı esas alan bir özelliktir.

Astları ile yetki paylaşımı özelliğine sahip olan liderin, gerekli yer ve zamanda tüm astlarına yetenekleri doğrultusunda yetki vererek, sahip olduğu yetkiyi paylaştığı bir davranış ekli belirlemesi beklenir.

1.3.11. İyi Bir Dinleyici Olma Özelliği

Liderin iyi bir dinleyici olma özelliği, insanların birlikte çalışmayı teşvik ederek, lider ile astları arasında etkili iletişim kurarak karşılıklı diyalog ile ikna yolunun sağlanarak astların yaptıkları faaliyetlere inanmalarını sağlamaktır (Büyüktanrıçay, 2011: 37).

İyi bir dinleyici olan liderin, astlarını dinleyen, onların fikirlerine önem veren ve onların fikirleri ile üretilen hususlarda onları takdir eden bir davranış tarzını benimsemesi beklenir.

1.3.12. Vizyon ve Misyon Sahibi Olma Özelli i

Etkili bir misyon ve vizyon sahibi olan liderin astlarını yapacakları her faaliyette belirlenen ana esaslar do rultusunda hareket etmesini sa layacak ve kurumsal kimli in olu masını sa layarak tüm astları ile aynı yönde bulu mayı sa layıcı davranı lar göstermesi beklenir.

1.3.13. inisiyatif Sahibi Olma Özelli i

inisiyatif, kelime anlamı olarak bir eyi ba latma özgürlü ü veya hareket yetene i serbestli i demektir. sviçre Psikoteknik Kurumu tarafından yapılan bir ara tırmaya göre iyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden birincisi inisiyatif sahibi olmaktır.

inisiyatif sahip olan liderin, geli en ve de i en durumlar kar ısında kontrolü elinde bulundurarak faaliyetleri yönlendirmesi ve astlarına çalı ma serbestli i yaratarak verimlili i arttıran bir davranı tarzı benimsemesi beklenmektedir.

1.3.14. Grup Üyelerini Karara Katma Özelli i

Lider, kurum için gerekli olan kararların alınması sürecinde astlarında faaliyetleri icra eden kısım olması sebebiyle katılmasını sa layarak hem yeniliklerin astlar tarafından benimsenme seviyelerinin artırılmasında hem de alınan kararlarda astların tespit etmi oldu u hususların dikkat çekilmesi sa lanacaktır.

Grup üyelerinin karara katılması liderin astlarının fikirlerini sorması ve karar sürecinde etkili olmalarını sa layarak davranı lar sergilemesi beklenmektedir.

1.3.15. Yönlendirici Olma Özelli i

Lider astlarının hem çalı tıkları faaliyet alanında hem de kurumsal etkinli in artırılmasını sa layacak ekilde bireysel geli imin sa lanması sürecinde

astlarını do ru bir ekilde yönlendirerek astlarının daha ba arılı ve daha verimli olmalarını sa lar.

Yönlendirici olma özelli ine sahip olan liderin her konuda astlarına danı manlık yaparak bir rehber davranı ları sergilemesi beklenir.

1.3.16. Adaptasyon Özelli i

Adaptasyon yetene i, beklenmedik bir ekilde geli en durumlar kar ısında liderin bu yeni sürece kar ı kendisini hazırlayarak kar ılık vermesi ve kurumunu bu duruma uydurmasıdır.

Adaptasyon yetene ine sahip liderin, örgüte dı çevreden gelen de i ikleri öncelikli olarak kendisini daha sonra da makine, teçhizat ve araçlar bazında daha sonra da tüm çalı anların bu de i im sürecine dahil olmasını sa layacak davranı lar içerisinde olması beklenmektedir.

1.3.17. Ba arılı Odaklı Hedef Belirleme Özelli i

Lider, astlarını icra edilen faaliyetler için harcadıkları zamanları ve emeklerini en yüksek seviyede ba arılı el de edilecek ekilde hedefler belirleyerek yönlendirmesidir. Bu sayede astlar liderlerin kendilerine önceden belirledikleri hedefler do rultusunda çalı arak aynı zamanda hedefe ula nca da ba arılı hissedeceklerdir.

Ba arılı odaklı hedef belirleyen liderlerin astlarına hedefler do rultusunda yönlendiren bir davranı tarzı benimsemeleri beklenir.

1.3.18. Öngörü Sahibi Olma ve Risk Alma Özelli i

Öngörü sahibi olma esas olarak liderin gerçekte en olaylar kar ısında sahip oldu u bilgi ve beceri ile önceden olabilecekleri sezerek olacıklara önceden

önlem almasıdır. Öngörü yeteneği yüksek olan bir liderin sezgilerine güvenerek davranması ve bunun sonucunda risk alarak kurumunu yönlendiren davranışları sergilemesi beklenir.

1.4. Ara tırmanın Amacı

Bu ara tırmanın temel amacı, TSK' da lider personel olarak görev yapan bölük komutanlarının, emrinde çalışan personeli tarafından lider olarak benimsenip benimsenmediklerini ara tırmaktır.

TSK' da çalışan lider personelin gerektiğinde kendilerini ölüme götüreceği komutanlarını, lider olarak benimsemeleri hayati öneme sahiptir. Bu önem, çalışanların amirlerini lider olarak görüp görmediklerini ara tırmamızın amacı olmasıdır.

Ayrıca, deneklerin yaşı, rütbe, mesleki tecrübe, medeni durum, eğitim seviyesi, görev, pozisyon, çalıştıkları farklı bölük komutanı sayısı ve farklı görev yeri sayısı gibi kenarları ile arasında farklılık yaratıp yaratmadığı da ara tırılacaktır.

Tez çalışmasının konusunu oluşturan lider personel olarak çalışan bölük komutanlarının emrinde çalışan personeli tarafından lider olarak benimsenip benimsenmediğinin incelenebilmesi için hipotez geliştirilmiştir. Test edilecek hipotez:

Hipotez: TSK' da çalışan personel kendisine bölük komutanlarını lider olarak benimser.

Bu ara tırma hipotezinin testi için birtakım alt hipotezlerin de formüle edilmesi gerekmektedir. Bu hipotezler şunlardır:

Alt Hipotez 1: TSK' da lider personel olarak çalışan bölük komutanları liderlik özelliklerine sahiptir.

Alt Hipotez 2: Bu ara tırmada lider personel olarak çalışan bölük komutanı de yönlendirecek personel liderlik özelliklerinin neler olduğunu biliyordur.

Alt Hipotez 3: TSK' da çalışanın personelin liderlik algısı yaşa göre değişmez.

Alt Hipotez 4: TSK' da çalışanın personelin liderlik algısı rütbeye göre değişmez.

Alt Hipotez 5: TSK' da çalı an personelin liderlik algısı eğitim seviyesine göre de i mez.

Alt Hipotez 6: TSK' da çalı an personelin liderlik algısı mesleki tecrübeye göre de i mez.

Alt Hipotez 7: TSK' da çalı an personelin liderlik algısı medeni duruma göre de i mez.

Alt Hipotez 8: TSK' da çalı an personelin liderlik algısı göreve göre de i mez.

Alt Hipotez 9: TSK' da çalı an personelin liderlik algısı mesleki pozisyona göre de i mez.

Alt Hipotez 10: TSK' da çalı an personelin liderlik algısı çalı tı ı farklı bölük komutanı sayısına göre de i mez.

Alt Hipotez 11: TSK' da çalı an personelin liderlik algısı çalı tı ı farklı yerlerin sayısına göre de i mez.

1.5. Ara tırmanın Önemi

Liderler, kurumları gelece e ta ıyanlardır (Do an, 1999: 2). Çalı anların bireysel amaçları ile kurumların çıkarlarını aynı seviyede birle tirebilen, çevredeki de i imleri fark ederek kurum içerisine adapte eden ki ilerdir liderler. Böyle büyük bir öneme sahip olan lider ki ilerin ara tırmaların incelenen konusu olması da beklenen bir sonuçtur.

Liderlerin ba arısı rakiplerine, mü terilerine, tedarikçilere ve astlarına olmak üzere birçok unsura ba ılıdır (Erkutlu, 2003: 6). Birçok unsurun bir araya getirdi i yapboz gibi dü ünüldü ünde kurumların ba arısını oluşturan bu unsurlardan birinin eksikli i ba arının derecesini dü ürecektir, bu unsurların tamamına sahip olan fakat bunu yönlendiremeyen, vasıfsız bir liderin altında kurumlar kaybetmeye mahkûmdur. Bu unsurların bir araya getirilmesi ve uyum içinde çalı masını sağlayan liderlerin kurum içerisindeki ömrü astlarına da ba ılıdır. öyle ki, liderlerin kurum içerisindeki ba arısı sahip oldukları unvanlar ile de il, astlar tarafından duyulan inanç ve ba lılık ile orantılıdır (Do an, 1999: 2).

Kurum içinde ki bu iki temel unsur lider ve çalışanları arasındaki bu ilişkinin kurum başarısı için olan önemi göz önüne alındığında liderin astları tarafından benimsenmesi büyük bir önem kazanmaktadır. Bütün bu unsurlar değerlendirildiğinde kurumlarda ast kademelerde çalışanların lider personeli benimsemeleri üzerine bir ara tırma yapılacaktır. Çünkü kurumlarda de i mi sürekli kılabilir ve kurumun amaçlarına ulaşabilmek için ça da bilgi ve becerileri astları ile uyumlu halde uygulayabilen liderlere ihtiyaç vardır (Öven, 2006: 3).

Ara tırma esnasında çalışanlardan anket yöntemi ile alınacak cevaplardan kendilerini yönlendiren liderlerin kendi bakı açıları ile lider olarak benimsenmelerinin değerlendirilmesi yapılması sağlanacaktır. Alınan veriler istatistik programı ile değerlendirilerek çalışmalarında ki ki inin astlarının gözünde bir lider olup olmadıkları tespit edilmeye olacaktır. Bu ara tırma ile kurumlar için do ru bir liderin varlığının değerlendirilmesi, kuruma katkılarının çalışanlar tarafından değerlendirilerek liderin varlığı farklı bir bakı açısı ile değerlendirilmeye olacaktır. Bu ara tırma uygulamada lider konumundaki kişilerin kurum için do ru ki i olup olmadığının astlarının değerlendirilmesi ile incelenecektir.

Ara tırma sonuçları ile ast kademelerin liderlerini benimseme seviyeleri belirlenmeye olacaktır. Bu sayede lider pozisyonunda çalışanların do ru lider olup olmadığının değerlendirilmesi ve çalışan-lider ilişkisinin de çalışanlar gözünden liderlik değerlendirilmesi açısından aydınlatılmasını sağlayacaktır.

Ara tırma için literatür taraması esnasında lider ve yöneticilik kavramları üzerine birçok ara tırmalara rastlanmıştır. Fakat ast kademedeki çalışanların lider personeli lider olarak benimsemeleri üzerine bir ara tırmaya rastlanılmamıştır. Bu ara tırma ile ilgili literatüre katkı sağlanması da sağlanacaktır. Heride bu alanda yapılacak çalışmalara ık tutması beklenmektedir.

2. YÖNTEM

Ara tırmanın bu bölümünde ara tırmanın örnekleme, kullanılacak veri toplama araçları ve ölçüm bölümleri aktarılacaktır.

2.1. Örneklem

Ara tırmanın evrenini İstanbul ili sorumluluk sahası içerisinde görev alan subay, astsubay, uzman çavuş ve erlerden oluşmaktadır. Ara tırma boyunca kullanılacak olan ara tırma evreni hakkında ayrıntılı bilgi verilemeyecektir (anket uygulanan birimler ve birliklerin isimleri gizlilik sebebiyle bildirilememektedir). Örneklem olarak ise 46 kişi kullanılmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Ara tırmanın kurumsal çerçevesi oluşturulurken yerli literatür taranarak ve bununla birlikte internet üzerinden de bilgiler ile desteklenmiştir. Ara tırmanın analizinde kullanılacak yöntemin seçiminde önceden yapılmış ara tırma yöntemleri incelenmiştir.

Ara tırma, TSK'da lider personel olarak görev yapan bölük komutanlarının lider olarak benimsenip benimsenmediklerini ara tırma üzerine oluşturulan veri toplama aracı olarak anket formu yöntemi kullanılmıştır. Liderlik özelliklerinin tespitinde kullanılan anket formu, liderlik özelliklerinin durumsal ifadeler ile belirtilmiş olduğu bir formatta literatürde edinilen ve tecrübe ile edinilen bilgiler ışığında, Likert ölçeğine (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde) dayandırılarak oluşturulmuş ve kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket formu yönteminin kullanılmasının sebebi liderlik özelliklerinin algılamalarının kişiden kişiye değişebilir durumunun yaratacağı tutarsızlığı önlemek için belirlenmiş herhangi bir liderlik özelliği için o özelliğe ait

duruma ait davranış ekli ile modelleme yaparak anket formunu dolduracak personelin dü üncelerini sistematik bir şekilde de erlendirmeye tabi tutabilmek içindir.

Anket formu uygulanan kişiler ile anket öncesi görüşümü ve anketin sonuçlarının hiçbir suretle mesleki kariyerleri için etkisi olmayacağı belirtilmiştir. Anket formu doldurulmadan önce anketin uygulanacağı örnekleme liderlik ve anketin yapılma amacına dair bilgilendirme yapılmıştır.

2.3. İlem

Tez çalışması için çalışmalara başlanmasından itibaren, literatür taraması çalışmaya kadar yapılmaya devam edilmiştir. Yerli kaynaklar araştırılarak tezin kurumsal çerçeve kısmı oluşturulmuştur.

Araştırma için öncelikli olarak liderlerin sahip olması gereken özellikler literatür araştırılması yapılarak tespit edilmiştir. Tespit aşamasında liderlik eğitimini almış ve ilgili görevi üstlenmiş kişilerde olması gereken liderlik özellikleri sorularak ortak genel geçer özelliklerin tespiti sağlanarak belirlenen özelliklere katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Daha önce bir liderlik araştırması için kullanılan anket formu seçilmiş olan 20 adet liderlik özelliğini, her özelliğinin varlığını test eden likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuş ve bu anket formu kullanılmıştır.

Anket formunun doldurulmasından önce örneklem kitle, anket formunun doldurulması için bir araya getirilmiştir. Burada anket uygulanmadan önce örneklem gruba anketin yapılma maksadı, araştırılan husus ve de erlendirmenin sonuçlarının gizlilik içerisinde olacağı ve meslek yaşamına herhangi bir etkisi olmayacağı ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Anket formunun de erlendirme aşamasında farklı açılardan de erlendirilebilmesi için anketin ilk sorularının kişinin yaşı, öğrenim durumu, meslekteki senesi, rütbesi ve benzeri de erlendirmeye yarayacak demografik bilgilerde alınmıştır.

Anket formu sonuçları, SPSS istatistik programında veri olarak girilmeden önce kontrol edilerek ve formların de erlendirmeye girmesi için tüm soruların cevaplanmış olmasına dikkat edilmiştir. Sonuçlar veri olarak bilgisayara girilerek araştırmanın de erlendirme bölümüne geçilmiştir.

De erlendirme bölümünde ya , ö renim durumu, medeni hali, genel olarak ya adıkları yer, görevi, meslekteki görev süreleri, rütbesi, çalı ma pozisyonları, sicil amiri sayısı ve farklı görev yeri sayısı açılarından olmak üzere kendi üstlerinde görev alan bölük komutanlarını liderlik seviyesi bakımından de erlendirmelerinin sonuçları alınmı tır.

Alınan sonuçlar objektif bir ekilde yorumlanarak ve de erlendirmelerin sonuçları ayrıntılı bir ekilde kaleme alınmı tır. Ara tırma sonuçları ile belirlenen hipotezlerin do rulukları incelenecektir. Bu de erlendirmeler ayrıntılı olarak tezin bulgular bölümünde açıklanmı tır.

3. BULGULAR

Bu bölümde uygulanan istatistiki testler de erlendirilmi ve sonuçları paylaşılmıdır.

3.1. Frekans Tabloları

1. Ankete Katılan Astların Yaşı

		Ast'in Yaşı			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	22	47,8	47,8	47,8
	25-30	12	26,1	26,1	73,9
	30-35	7	15,2	15,2	89,1
	35-40	4	8,7	8,7	97,8
	40 ve üstü	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-7: Ankete Katılan Astların Yaşı

Ankete katılan astların yaşı dağılımı yukarıdaki tabloda verilmiştir. Personelin yaklaşık olarak yarısına yakını 20-25 yaş aralığında genç yaş grubundan oluşmaktadır. Yüzde 26'lık kısım ise 25-30 yaş aralığından oluşmaktadır. Ankette genç katılımcıların fazla olması geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmasını ve gelişen dünya ve teknolojilere hâkim lider özelliklerinin astlar tarafından ön plana alınmasına varılmaktadır.

2. Ankete Katılan Astarın Mezuniyet Derecesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Okuma-yazma yok	1	2,2	2,2	2,2
Ylkokul	4	8,7	8,7	10,9
Ortaokul	7	15,2	15,2	26,1
Lise	18	39,1	39,1	65,2
Üniversite ve Üstü	16	34,8	34,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-8: Ankete Katılan Astarın Mezuniyet Derecesi

Ankete katılan astların mezuniyet da ılımı yukarıda verilmiştir. Personelin yüzde 39'luk kısmı lise mezunu, yüzde 34'lük kısmı ise üniversite ve üstü mezuniyet derecesine sahiptir. Ankete katılan astların yalnızca yüzde 2'lik kısmının okuma-yazması olmayı da e itim seviyesinin yüksekli inin bir göstergesidir. Aynı zamanda okuma yazma seviyesinin yüksek olu u de erlendirme esnasında lider personelin daha objektif ve daha do ru yargılama yapılmasını sa layacaktır.

3. Ankete Katılan Astarın Medeni Hali

Ast'ın Medeni Hali

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bekar	30	65,2	65,2	65,2
Evli-çocuksuz	8	17,4	17,4	82,6
Evli-çocuklu	8	17,4	17,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-9: Ankete Katılan Astarın Medeni Hali

Ankete katılan astların medeni hal dağılımı yukarıda verilmiştir. Personelin yüzde 65'i bekârdır. Geriye kalan yüzde 34'lük kısım ise bir aile kurmuş olup çocuk sahibi olma oranı yarı yarıyadır. Yüzde 34'lük kısmın evli ve bir aileye bakıyor olması değerlendirme esnasında liderlik özelliklerinin farkındalığının artacağı kanaatine varılmıştır. Yüzde 65'lik bekâr kısmın ise daha genç ve özgürlükçü oldukları liderlik özelliklerine etki yaratacağı değerlendirilmektedir.

4. Ankete Katılan Astların Genel Olarak Yaşadıkları Yer

Ast'ın Yaşadığı Yer					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Köy-Kasaba	8	17,4	17,4	17,4
	Yiğce	6	13,0	13,0	30,4
	Yiğ	13	28,3	28,3	58,7
	Büyükşehir	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-10: Ankete Katılan Astların Genel Olarak Yaşadıkları Yer

Ankete katılan astların yaşamlarının büyük bir kısmını yaşadıkları yer dağılımı yukarıda verilmiştir. Yüzde 41'lik kısmı büyük şehirler de yaşamakta, yüzde 28'i de Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşamaktadırlar. Köy-kasaba bölgesinde yaşayan personel oranının yalnızca 17,4'de kalması ankete katılan büyük bir kısmın gelişmiş bölgelerde büyüdüğüünü göstermektedir. Gelişmiş şehir ortamında yaşamın getireceği geniş ufuk ve birçok alternatif lider profilinin gözlemlenmesi değerlendirme esnasında personelin daha geniş bir bakış açısı ile kıymetlendirme yapmasını sağlayacaktır.

5. Ankete Katılan Astların Rütbesi

		Ast'ın Rütbesi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Er	26	56,5	56,5	56,5
	Uzman Onbaşı	1	2,2	2,2	58,7
	Uzman Çavuş	11	23,9	23,9	82,6
	Astsubay	4	8,7	8,7	91,3
	Subay	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-11: Ankete Katılan Astların Rütbesi

Ankete katılan astların çalıştıkları yerdeki sahip oldukları rütbelerinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Yüzde 56'lık kısmını vatani görevini yapmak maksadıyla görev alan erlerin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında erlerden daha sonra sayıca en büyük rütbe dilimini uzman çavuşlar oluşturmaktadır. Toplamda yüzde 44'lük profesyonel çalışan olması da erlendirmelerin meslek içerisinde kalıcı olunması sebebiyle daha gerçekçi ve doğru tespitleri barındıracağı değerlendirilmektedir.

6. Ankete Katılan Astların Görevi

		Ast'ın Görevi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doldurucu	13	28,3	28,3	28,3
	Nisancı	8	17,4	17,4	45,7
	Sürücü	9	19,6	19,6	65,2
	Tank Komutanı	3	6,5	6,5	71,7
	Takım Komutanı	4	8,7	8,7	80,4
	Diğer	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-12: Ankete Katılan Astların Görevi

Ankete katılan astların yapımı oldukları görevlerin dağılımı yukarıda verilmiştir. Görev dağılımı açısından en büyük kesimi yüzde 28 ile doldurucular olmaktadır. Fakat çalışma ortamının ve bulunduğu kurumun genel hiyerarşisi göz önüne alındığında yalnızca yüzde 15'lik kısım lider personel ile direkt temas halindedir. Bu durum değerlendirme esnasında lider personelin birebir ya ananlardan çok gözlemleme esasına dayanan değerlendirmeler ile kıymetlendirilebileceğine kanaatine varılmaktadır.

7. Ankete Katılan Astların Görev Süreleri

Ast'in Görev Süresi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	28	60,9	60,9	60,9
	1-5 yıl arası	8	17,4	17,4	78,3
	6-10 yıl arası	2	4,3	4,3	82,6
	11-15 yıl arası	7	15,2	15,2	97,8
	15 yıldan fazla	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-13: Ankete Katılan Astların Görev Süreleri

Ankete katılan astların meslekteki görev sürelerinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Görev süreleri değerlendirildiğinde yüzde 60'lık kısmının yalnızca bir yıldan az çalışmaya başladığını dikkat çekmektedir. Bu durum değerlendirme esnasında bu personelin az olan süre içerisinde farklı alternatifleri diğer personele göre daha az görmüş olması ve mesleki liderlik için gerekli olacak liderlik özelliklerinin tespitinde daha olgunluk seviyesine gelmemiş olma olasılıklarının yüksek olması sebebiyle olumsuz bir etki yaratabileceği değerlendirilmektedir.

8. Ankete Katılan Astarın Çalışma Pozisyonu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yönetici	7	15,2	15,2	15,2
	Çalışan	39	84,8	84,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-14: Ankete Katılan Astarın Çalışma Pozisyonu

Ankete katılan astların meslekte buldukları çalışma konumuna göre dağılımı yukarıda verilmiştir. Yüzde 88'lik kısım kurum içerisinde çalışan konumundadır. Yalnızca yüzde 15'lik kısım yönetici konumunda çalışmaktadır. Çalışan konumunda bulunan sayısının bulunması astların değerlendirilmesinde alt kademelerin etkilerinin görülmesinin kolaylaşmasını sağlayacaktır.

9. Ankete Katılan Astarın Çalıştığı Sicil Amiri Sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 sicil amiri	23	50,0	50,0	50,0
	2 sicil amiri	8	17,4	17,4	67,4
	3 sicil amiri	5	10,9	10,9	78,3
	4 sicil amiri	2	4,3	4,3	82,6
	5 sicil amiri	2	4,3	4,3	87,0
	6 ve daha fazla sicil amiri	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-15: Ankete Katılan Astarın Çalıştığı Sicil Amiri Sayısı

Ankete katılan astların meslekte çalıştığı sicil amiri sayısının dağılımı yukarıda verilmiştir. Çalıştığı farklı sicil amiri sayısının artması farklı liderlik ve yöneticilik tarzlarının gözlemlenmesini ve değerlendirilmesinde daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirilmesini sağlayacaktır. Tablodan da görüldüğü gibi yüzde 50'lik kısım yalnızca bir sicil amiri ile çalışırken yüzde 50'lik kısım ise birden fazla sicil amiri

ile çalı mı tır. Anketin de erlendirilmesi esnasında birden fazla sicil amiri ile çalı an personel varlı ı daha gerçekçi de erlendirme yapılmasını sa layacaktır.

10. Ankete Katılan Astların Farklı Görev Yeri Sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Görev Yeri	30	65,2	65,2	65,2
	2 Görev Yeri	9	19,6	19,6	84,8
	3 Görev Yeri	4	8,7	8,7	93,5
	4 Görev Yeri	2	4,3	4,3	97,8
	6 ve daha fazla Görev Yeri	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-16: Ankete Katılan Astların Farklı Görev Yeri Sayısı

Ankete katılan astların meslekte çalı mı oldu u farklı görev yeri sayısının da ılımı yukarıda verilmi tir. Çalı tı ı farklı yer sayısının fazlala ması personelin daha fazla lider personel ile çalı masını ve farklı çalı ma ortamlarını görmesini sa layacaktır. Bu sayede personel de erlendirdi i lider personelin kurum içerisinde yaratmı oldu u çalı ma ortamını daha do ru bir ekilde inceleyecek ve daha objektif kararlar verecektir. Tablodan görüldü ü gibi yüzde 65'lik kısım için u an çalı tı ı yer meslekte birinci görev yerini temsil etmektedir. Bu durum de erlendirmeye olumsuz yansiyabilece i kanaati yaratmaktadır.

11. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Karizma Seviyesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asla	11	23,9	23,9	23,9
	Nadiren	5	10,9	10,9	34,8
	Bazen	14	30,4	30,4	65,2
	Daima	16	34,8	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-17: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astların de erlendirdikleri lider personelin karizma seviyesinin de erlendirme da ılımı yukarıda verilmiştir. Yüzde 65'lik kısmı geli en durumlara göre lideri karizmatik bulmaktadır. Yalnızca yüzde 24'lük bir kısım de erlendirdikleri liderin karizmatik olmadığını dü ünlemektedir. Bu durum de erlendirilen liderin astları tarafından karizmatik olarak görüldü ünü göstermektedir.

12. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Denetleyici Olma Seviyesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asla	1	2,2	2,2	2,2
	Nadiren	8	17,4	17,4	19,6
	Bazen	11	23,9	23,9	43,5
	Daima	26	56,5	56,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-18: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astların de erlendirdikleri liderin denetleyici olma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 80'lik bir büyük ço unluk lider personelin kendisini denetledi ini tespit etmi ve bunun bilincindedir. Ankete katılan astlar arasında yalnızca bir ki i de erlendirilen liderin kendilerini denetlemedi ini dü ünmektedir. Yüzde 56'lık kısmın belirtmi oldu u sonuç ile de erlendirilen personel daima astlarının çalı malarını de erlendirmektedir.

13. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Otoriterlik Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Otoriterlik Seviyesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	3	6,5	6,5	6,5
Nadiren	5	10,9	10,9	17,4
Bazen	14	30,4	30,4	47,8
Daima	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-19: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Otoriterlik Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astların de erlendirdikleri liderin otoriter olma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 82'lik bir kısım katılımcı lider personelin olaylar kar ısında otoriter bir tavır benimsedi ini dü ünmektedir. Katılımcılardan yalnızca 3 ki i lider personelin otoriter tavır göstermedi i kanaatindedir. Ayrıca yüzde 52'lik kısmın de erlendirilen lider personelin daima otoriter davrandı ı yönündeki tespitleri lider personelin otoriter bir tavır içerisinde oldu unu göstermektedir.

14. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Doğru Yol Belirlemesi Seviyesinin Değerlendirilmesi

Liderin Doğru Yol Belirlemesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nadiren	3	6,5	6,5	6,5
	Bazen	14	30,4	30,4	37,0
	Daima	29	63,0	63,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-20: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Doğru Yol Belirlemesi Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan astların değerlendirilen lider personelin doğru yol belirleme seviyesinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Dikkat çekici bir şekilde ankete katılan hiçbir personel değerlendirdikleri lider personelin doğru yol belirlemede yanlışlık yapmadığını düşünmemekte ve doğru yol belirlemede başarılı olduğunu düşünmektedir. Yüzde 63'lük bir kısım personel lider personelin daima doğru yol belirlediğini düşünmektedir. Kümülatif olmakla beraber yüzde 93'lük bir kesim lider personelin genellikle doğru yol belirlediğini belirtmiştir. Bu sonuçlar ile birlikte değerlendirilen lider personelin doğru yol belirlemede oldukça başarılı görüldüğü belirtilebilir.

15. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Planlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Liderin Planlı Olması

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asla	1	2,2	2,2	2,2
	Nadiren	3	6,5	6,5	8,7
	Bazen	10	21,7	21,7	30,4
	Daima	32	69,6	69,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-21: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Planlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin planlı olma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 70'lik büyük bir kesim de erlendirilen lider personelin planlı hareket etti i yönünde kanaat belirtmi lerdir. Ankete katılanlar içerisinde yalnızca 1 ki i lider personelin plansız hareket etti ini belirtmi tir. Yüzde 90'lık kısmında belirtti i üzere de erlendirilen lider personel genellikle planlı hareket etmektedir.

16. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Motivasyon Yeteneği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	16	34,8	34,8	34,8
Nadiren	8	17,4	17,4	52,2
Bazen	9	19,6	19,6	71,7
Daima	13	28,3	28,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-22: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin motivasyon yetene i seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 34'lük bir kesim lider personelin motivasyon yetene ine sahip olmadı ı yönünde fikir beyan etmi tir. Genel olarak kar ıla ılan durumlarda lider personelin motivasyon yetene ini kullanma seviyesi yüzde 51'lik bir kesim ile az seviyesinde belirtilmi tir. Ankete katılanların yalnızca yüzde 28'lik kısmı lider personelin daima motivasyon yetene i kullandı ı yönünde kanaat bildirmi tir. Bu sonuçlardan de erlendirilen lider personelin motivasyon yetene inin dü ük oldu u de erlendirilmektedir.

17. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Disiplinli Olması

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asla	2	4,3	4,3	4,3
	Nadiren	4	8,7	8,7	13,0
	Bazen	18	39,1	39,1	52,2
	Daima	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-23: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin disiplinli olma seviyesinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Yüzde 48’lik kesim lider personelin daima disiplinli olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan personelin yalnızca yüzde 4’lük kısmının de erlendirilen lider personel açısından disiplinli olmadığını yönünde düşünülmesi de erlendirilirse de erlendirilen lider personelin gelişen durumlar karşısında disiplinli bir davranış sergilediği kanaati olmaktadır.

18. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Sabır ve İstikrarlı Olma Seviyesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asla	2	4,3	4,3	4,3
	Nadiren	3	6,5	6,5	10,9
	Bazen	7	15,2	15,2	26,1
	Daima	34	73,9	73,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-24: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin sabırlı ve istikrarlı olma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Büyük bir ço unlu u olu turan yüzde 74'lük bir kesim lider personelin geli en durumlar kar ısında ve genel itibariyle sabırlı bir tutum gösterdi ini ve hareketlerinde istikrarlı oldu u kanaatindedir. Ankete katılan toplam personelin 46 ki ide yalnızca 2 tanesi lider personelin sabırlı ve istikrarlı olmadı ını dü ünmektedir.

19. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Çıkarıcı Olması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Daima	3	6,5	6,5	6,5
Bazen	1	2,2	2,2	8,7
Nadiren	9	19,6	19,6	28,3
Asla	33	71,7	71,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-25: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin çıkarıcı olma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 71'lik kısım lider personelin asla çıkarıcı olmadı ı yönünde kanaat beyan etmi tir. Yüzde 29'luk kısmı ise lider personelin çıkarıcı davranı lar gösterdi ini farklı sıklıklarla oldu unu gözlemlemi çıkar oldu u yönünde kanaat bildirmi lerdir.

20. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Maddi Motivasyon Kullanması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Daima	4	8,7	8,7	8,7
Bazen	7	15,2	15,2	23,9
Nadiren	3	6,5	6,5	30,4
Asla	32	69,6	69,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-26: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin maddi çıkar kullanma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 70'lik kısım lider personelin astlarını motive etme sürecinde asla maddi çıkar kullanmadı ını belirtmi tir. 46 ki iden yalnızca 4 ki i lider personelin motivasyon aracı olarak maddiyat kullandı ını de erlendirmektedir.

21. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Yenilikçi Olması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	3	6,5	6,5	6,5
Nadiren	4	8,7	8,7	15,2
Bazen	12	26,1	26,1	41,3
Daima	27	58,7	58,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-27: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından değerlendirilen lider personelin yenilikçi olma seviyesinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Yüzde 59'luk kısmı lider personelin yenilikçi, durumlar karşısında farklı uygulamalar ile yeni yaptırımlar yaptığını değerlendirmiştir. Yüzde 14'lük kısmı ise nadir ve asla olacak seviyesinde görüş beyan etmişlerdir. Kümülatif orana bakıldığında yüzde 84'lük kısmı lider personeli yenilikçi olarak görmektedir.

22. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin Değerlendirilmesi

Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	5	10,9	10,9	10,9
Nadiren	7	15,2	15,2	26,1
Bazen	21	45,7	45,7	71,7
Daima	13	28,3	28,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-28: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından değerlendirilen lider personelin astları ile yetki paylaşım seviyesinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Büyük çoğunlukta yüzde 46'luk kısım yetki paylaşımını bazen uygulamaktadır. Yüzde 11'lik kısım ise asla yetki paylaşımı yapmadığını belirtmiştir. Yüzde 28'lik kısmı ise lider personelin astları ile yetki paylaşımı yaparak görevlendirme yaptıklarını değerlendirmiştir.

23. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Liderin İyi bir Dinleyici Olması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	3	6,5	6,5	6,5
Nadiren	6	13,0	13,0	19,6
Bazen	13	28,3	28,3	47,8
Daima	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-29: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından değerlendirilen lider personelin iyi bir dinleyici olma seviyesinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Yüzde 52'lik kısım lider personelin astlarını dinlediği ve astların görüşlerine yer verdikten sonra karar aldığı yönünde kanaatte bulunmuştur. Yalnızca yüzde 6,5'lik bir kısım katılımcı personel lider personelin sorunları dinlemediği yönünde fikir beyan etmiştir.

24. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği Seviyesinin Değerlendirilmesi

Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	2	4,3	4,3	4,3
Nadiren	7	15,2	15,2	19,6
Bazen	19	41,3	41,3	60,9
Daima	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-30: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin vizyon ve misyon belirleyici olma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 41'lik kısım vizyon ve misyon belirlemede lider personelin bazen ba arılı oldu unu de erlendirmi tir. Kümülatif olarak 80'lik kısım ise lider personelin bu alanda çalı malar yürüttü ü ve sıklıkla bu konu üzerinde çalı tı ını dü ünmektedir.

25. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin inisiyatif Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Inisiyatif Kullanma Seviyesi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asla	16	34,8	34,8	34,8
	Nadiren	9	19,6	19,6	54,3
	Bazen	16	34,8	34,8	89,1
	Daima	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Tablo-31: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin inisiyatif Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin inisiyatif kullanma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. 46 ki ilik grubun 16 ki isi lider personelin asla inisiyatif kullanmadı ını dü ünürken 16 ki i ise lider personelin bazen inisiyatif kullanarak olaylara farklı yönler kattı ını de erlendirmi tir. Fakat genel ço unlu a bakıldı ı zaman inisiyatif kullanma seviyesi az olarak de erlendirilmi tir.

26. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin De ğ erlendirilmesi

Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	2	4,3	4,3	4,3
Nadiren	5	10,9	10,9	15,2
Bazen	9	19,6	19,6	34,8
Daima	30	65,2	65,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-32: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin De ğ erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de ğ erlendirilen lider personelin astlarını karara katma seviyesinin da ğ ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 65’lik kısım lider personelin yapılacak faaliyetler kar ısında astlarının fikirlerini de hesaba kattı ını ve buna yönelik kararlar alındı ını beyan etmi tir. Ankete katılan 46 personelin yalnızca 2 ki isi asla karara katılmadı ı yönünde kanaat bildirmi tir.

27. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin De ğ erlendirilmesi

Liderin Yönlendirici Olması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	3	6,5	6,5	6,5
Nadiren	7	15,2	15,2	21,7
Bazen	13	28,3	28,3	50,0
Daima	23	50,0	50,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-33: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin De ğ erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin yönlendirici olma seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 50'lik kısım lider personelin daima personeli yönlendirici oldu u ve olaylara yön vererek belli bir noktaya kaydırđı ını beyan etmi tir. Kümülatif olarak yüzde 78'lik kısım bazen ve daima olarak yönlendirildi i yönünde kanaat bildirmi tir.

28. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Adaptasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Adaptasyon Yeteneği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	5	10,9	10,9	10,9
Nadiren	6	13,0	13,0	23,9
Bazen	12	26,1	26,1	50,0
Daima	23	50,0	50,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-34: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Adaptasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin adaptasyon yetene i seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Yüzde 50'lik kısım lider personelin adaptasyon yetene inin yüksek oldu unu de erlendirmi tir. Ankete katılan 46 personelin yalnızca 5'i adaptasyon yetene i olmadı ı yönünde kanaatte bulunmu tur.

29. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Hedef Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Hedef Belirleme Özelliği

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	1	2,2	2,2	2,2
Nadiren	3	6,5	6,5	8,7
Bazen	9	19,6	19,6	28,3
Daima	33	71,7	71,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-35: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Hedef Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından de erlendirilen lider personelin hedef belirleme seviyesinin da ılımı yukarıda verilmi tir. Büyük ço unlu u olu turan yüzde 71'lik kısım lider personelin astları için ula ılması gereken bir hedef belirledi i ve bunu sürdürdü ü yönünde kanaatte bulunmu tur. Yalnızca ankete katılan 1 ki inin liderin hedef belirlemedi i yönünde kanaat belirtmesinden de anla ıldı ı gibi lider astlarına bir hedef genellikle vermektedir.

30. Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Liderin Öngörü Sahibi Olması

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asla	14	30,4	30,4	30,4
Nadiren	8	17,4	17,4	47,8
Bazen	14	30,4	30,4	78,3
Daima	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Tablo-36: Ankete Katılan Astlar Tarafından Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan astlar tarafından değerlendirilen lider personelin öngörü sahibi olma seviyesinin dağılımı yukarıda verilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre yüzde 30'luk dilim lider personelin hiç öngörü sahibi olmadığını düşünmektedir. Aynı zamanda yine yüzde 30'luk kısmı da lider personelin bazen olayları önceden sezme yeteneğinin olduğu yönünde kanaat bildirmektedirler.

3.2. Crosstablo Tabloları

1. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Karizma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Karizma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Karizma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	9	4	6	9	28
	1-5 yıl arası	0	1	3	4	8
	6-10 yıl arası	0	0	1	1	2
	11-15 yıl arası	1	0	4	2	7
	15 yıldan fazla	1	0	0	0	1
Total		11	5	14	16	46

Tablo-37: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Karizma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında yüzde 32'si lider personelin karizmasının olmadığını yüzde 32'si de karizmatik olduğu yönünde fikir beyan etmektedirler.

Görev süresi 1 ile 5 yıl arası olan personel göz önüne alındığında herkesin belli bir seviyede olmak kaydıyla lider personelin karizmatik olduğu yönünde kanaat verdiğini görülmüştür.

Görev süresi 6 ile 10 yıl arası olan personel göz önüne alındığında tamamına yakını için ortalama seviyenin üstünde karizma sahibi olduğu kanaati vardır.

Görev süresi 11 ile 15 yıl arası olan personel göz önüne alındığında değerlendirme yapan 1 kişinin lider personeli karizmatik görmediği görülmektedir. Genel itibarıyla lider personelin liderlik özelliklerinde karizma seviyesinin ortalama olduğu tespit edilmiş ve araştırılı bulunmuştur.

2. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Denetleyici Olma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Denetleyici Olma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	1 yıldan az	1	6	8	13	28
Görev	1-5 yıl arası	0	1	2	5	8
Süresi	6-10 yıl arası	0	1	0	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	1	6	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		1	8	11	26	46

Tablo-38: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında astların yüzde 46'lık kısmı lider personelin kendisini denetlediğini ve değerlendirdiğini düşünmektedir. Yalnızca yüzde 3'lük bir kısım lider personelin denetleyici olmadığını değerlendirmektedir.

Görev süresi 2 ile 5 yıl arası olan personel göz önüne alındığında astların hepsi lider personelin denetleyici olduğunu değerlendirmektedir.

Görev süresi 11 ile 15 yıl arası olan personel göz önüne alındığında astların tamamına yakını lider personelin denetleyici olduğunu beyan etmiştir. Genel olarak bir liderin sahip olması gereken denetleyici olma ilkesine lider personelin sahip olduğu görülmektedir.

3. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Görev Süresi * Liderin Otoriterlik Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Otoriterlik Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Görev Süresi	1 yıldan az	1	4	10	13	28
	1-5 yıl arası	1	0	1	6	8
	6-10 yıl arası	0	1	1	0	2
	11-15 yıl arası	1	0	2	4	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		3	5	14	24	46

Tablo-39: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındı ında astların büyük bir ço unlu unu olu turan yüzde 82'lik bölümünün lider personeli otoriter olarak görmektedir. Di er görev sürelerine bakıldı ında yüksek seviyede otoriter bir lider profili dikkat çekmektedir. Yüzde 82'lik genel ortalama itibariyle lider personelin sahip olması gereken otoriter olma özelli inin mevcut oldu u tespit edilmi tir.

4. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Do ru Yol Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Görev Süresi * Liderin Dogru Yol Belirlemesi Crosstabulation

Count		Liderin Dogru Yol Belirlemesi			Total
		Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Görev Süresi	1 yıldan az	2	7	19	28
	1-5 yıl arası	1	3	4	8
	6-10 yıl arası	0	2	0	2
	11-15 yıl arası	0	1	6	7
	15 yıldan fazla	0	1	0	1
Total		3	14	29	46

Tablo-40: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Do ru Yol Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında astların hiçbiri lider personelin doğru yol belirlemede olumsuz bir fikre sahip olmadığını dikkat çekmektedir. Yüzde 67'lik kısmı ise daima liderin kendilerine doğru yol gösterdiğine inanmaktadır.

Görev süresi 1 ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında astların yarısı daima liderin doğru yol gösterdiğini düşünürken yalnızca yüzde 12,5'lik kısmı liderin nadiren yol gösterici olduğunu düşünmektedir.

Görev süresi 6 ile 10 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında astların tamamı lider personelin bazen doğru yol gösterici olduğunu düşünmektedir.

Görev süresi 11 ile 15 yıl arası olan personel göz önüne alındığında yüzde 85'lik kısmı lider personeli daima doğru yol belirleyici olarak görmektedirler. Genel itibarıyla lider personel astları tarafından yüksek seviyede doğru yol gösterici olarak görülmektedir. Bu özellikte lider de olması gereken özelliklerden biridir.

5. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Planlı Olması Crosstabulation

Count		Liderin Planlı Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	1 yıldan az	1	2	5	20	28
Görev	1-5 yıl arası	0	0	3	5	8
Süresi	6-10 yıl arası	0	1	1	0	2
	11-15 yıl arası	0	0	1	6	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		1	3	10	32	46

Tablo-41: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında astların yüzde 71'inin lider personeli planlı ve programlı çalışan biri olarak gördüğüne dikkat çekicidir.

Görev süresi 2 ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında astların tamamı lider personelin bazen ve daima aralıklarında olmak üzere lider personeli planlı olarak görmektedirler.

Görev süresi 11 ile 15 yıl arası olan 7 personelin 6'sı lider personeli planlı olarak görmektedir. Genel itibarıyla yüzde 70 seviyesinde lider personeli daima planlı olarak görülmektedir. Aynı zamanda görev süresi arttıkça personelin liderini de erlendirmesi de olumlu yönde değişmektedir. Lider personelde olması gereken önemli bir niteliktir.

6. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Motivasyon Yeteneği Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Motivasyon Yeteneği Crosstabulation

Count		Liderin Motivasyon Yeteneği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	12	7	5	4	28
	1-5 yıl arası	2	1	1	4	8
	6-10 yıl arası	1	0	1	0	2
	11-15 yıl arası	1	0	2	4	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		16	8	9	13	46

Tablo-42: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Motivasyon Yeteneği Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında astların yüzde 42'lik kısmının lider personelin motivasyon yeteneği olmadığı yönünde kanaati mevcuttur.

Görev süresi 1 ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında astların yüzde 50'lik kısmının lider personelin motivasyon yeteneğine sahip olduğunu de erlendirmektedir.

Görev süresi 11 ile 15 yıl arası olan personel göz önüne alındığında astların yüzde 57'lik kısmının, 15 yıldan fazla görev almı personelin ise tamamının lider personelin motivasyon yeteneğinin olduğu yönünde kanaati mevcuttur. Sahip olunan istatistiklere bakıldığında da görev süresi arttıkça liderin liderlik özellikleri bakımından olumlu değerlendirildiği tespit edilmiştir.

7. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Disiplinli Olması Crosstabulation

Count		Liderin Disiplinli Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	1	4	9	14	28
	1-5 yıl arası	0	0	5	3	8
	6-10 yıl arası	1	0	0	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	3	4	7
	15 yıldan fazla	0	0	1	0	1
Total		2	4	18	22	46

Tablo-43: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında astların yüzde 50'lik kısmının lider personeli disiplinli gördüğü aynı zamanda yalnızca yüzde 3,5'lik kısmının olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir.

Görev süresi 1 ile 5 yıl arası olan personel göz önüne alındığında astların hepsi bazen ve daima sıklıklarında olmak üzere lider personeli disiplinli olarak görmektedir. Görev süresi ile 11 ile 15 yıl arası olan personelde aynı istatistiğe sahiptir.

Görev sürelerine bakılmaksızın astlar lider personeli disiplinli görmektedir. Lider kişilerin sahip olması istenen disiplinli olma durumu lider personel için geçerlidir.

8. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Sabir ve İstikrarlı Olma Seviyesi Crosstabulation

Count

		Liderin Sabir ve İstikrarlı Olma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	1	3	3	21	28
	1-5 yıl arası	0	0	2	6	8
	6-10 yıl arası	1	0	0	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	1	6	7
	15 yıldan fazla	0	0	1	0	1
Total		2	3	7	34	46

Tablo-44: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında astların yüzde 75'i lider personelin sabırlı ve istikrarlı olduğunu düşünmektedir. Aynı zamanda yalnızca yüzde 3,5'lik kısmı olumsuz kanaat bildirmiştir.

Görev süresi 1 ile 5 yıl arası olan personel göz önüne alındığında astların tamamı bazen ve daima olmak üzere lider personeli olaylar karşısında sabırlı olarak görmektedir.

Görev süresi 6 ile 10 yıl arası olan personel göz önüne alındığında ankete katılan 1 kişi olumsuz kanaat belirtirken 1 kişi daima yönünde olumlu kanaat kullanmıştır.

Görev süresi 11 ile 15 arası olan personel göz önüne alındığında yüzde 85 seviyesinde daima lider personel sabırlı ve davranışlarında istikrarlı görülmektedir.

9. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Görev Süresi * Liderin Cıkarci Olmasi Crosstabulation

Count		Liderin Cıkarci Olmasi				Total
		Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
Ast'in Görev Süresi	1 yıldan az	2	0	4	22	28
	1-5 yıl arası	0	0	3	5	8
	6-10 yıl arası	1	0	0	1	2
	11-15 yıl arası	0	1	2	4	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		3	1	9	33	46

Tablo-45: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personelin yüzde 79'u, 1 ile 5 yıl arasındakilerin yüzde 62'si, 6 ile 10 yıl arasındakilerin yüzde 50'si, 11 ile 15 yıl arasının yüzde 57'si ve 15 yıldan fazla görev yapmış astların yüzde 71'i lider personelin çıkarıcı olmadığı yönünde kanaat bildirmiştir. Bu sonuçlar ile lider kişinin bünyesinde olmaması gereken çıkarıcı olmak özelliği lider personelde bulunmamaktadır.

10. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Görev Süresi * Liderin Maddi Motivasyon Kullanmasi Crosstabulation

Count		Liderin Maddi Motivasyon Kullanmasi				Total
		Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
Ast'in Görev Süresi	1 yıldan az	2	3	3	20	28
	1-5 yıl arası	1	2	0	5	8
	6-10 yıl arası	0	2	0	0	2
	11-15 yıl arası	1	0	0	6	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		4	7	3	32	46

Tablo-46: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında 1 yıldan az görev yapan personelin yüzde 71'i lider personelin maddi motivasyon kullanmadığını de erlendirmektedir.

1 ile 5 yıl arasında görev yapan personel incelendi inde yüzde 62,5'inin lider personel için maddi motivasyon kullanmadığını yönünde kanaat edinmiştir.

11 ile 15 yıl ve 15 yıldan fazla görev personel incelendi inde ankete katılan personelin tamamının maddi motivasyon kullanmadığını görüşüne sahip olduğunu görülmektedir. Bu yüksek oranların çıkmasında lider personelin ve astların çalışmaları ve artları sebebiyle maddi motivasyon kullanmaya uygun olmadığını için bu istatistik de erin çıktı ı de erlendirilmektedir.

11. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Yenilikçi Olması Crosstabulation

Count		Liderin Yenilikçi Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	2	4	8	14	28
	1-5 yıl arası	0	0	2	6	8
	6-10 yıl arası	1	0	0	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	2	5	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		3	4	12	27	46

Tablo-47: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'lik kısım lider personelin yenilikçi olduğunu de erlendirmektedir. Yalnızca yüzde 7,5'lik kısım yenilikçi olmadığını de erlendirmektedir.

Görev süresi 1 ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında yüzde 75'lik kısmı yenilikçi oldu unu dü ünmektedir.

Göre süresi 11 ile 15 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında yüzde 71'lik kısmı yenilikçi olarak görmektedir lider personeli. Liderlik için önemli olan bir de er yargısına sahip oldu u görülmektedir.

12. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Görev Süresi * Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Crosstabulation

Count		Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Görev Süresi	1 yıldan az	5	6	11	6	28
	1-5 yıl arası	0	0	4	4	8
	6-10 yıl arası	0	1	0	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	5	2	7
	15 yıldan fazla	0	0	1	0	1
Total		5	7	21	13	46

Tablo-48: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel de erlendirildi inde lider personelin astları ile yetki paylaşımı da ılımının ancak yüzde 39'da kaldı ı görülmektedir.

Görev süresi 1 yıl ile 5 yıl arasında olan personel de erlendirildi inde lider personelin astları ile yetki paylaşım da ılımı yüzde 50'si bazen paylaşımı yüzde 50'si daima paylaşım yaptı ını de erlendirmektedir.

Görev süresi 11 yıl ile 15 yıl arasında olan personel de erlendirildi inde lider personelin astları ile yetki paylaşım da ılımı yüzde 71 seviyesinde bazen olarak de erlendirilmektedir. Sonuçlardan görüldü ü üzere lider personel yeri ve zamanında astları ile yetki paylaşımı yapmaktadır.

13. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin İyi bir Dinleyici Olması Crosstabulation

Count		Liderin İyi bir Dinleyici Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	3	5	9	11	28
	1-5 yıl arası	0	1	0	7	8
	6-10 yıl arası	0	0	1	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	2	5	7
	15 yıldan fazla	0	0	1	0	1
Total		3	6	13	24	46

Tablo-49: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında yüzde 39'u daima astlarını dinlemekte ve fikirlerine değer vermektedir.

Görev süresi 1 yıl ile 5 yıl olan personel göz önüne alındığında değerlendirilen lider personelin yüzde 87 oranında daima iyi bir dinleyici olduğu yönünde kanaat vardır.

Görev süresi 11 yıl ile 15 yıl arasında olan personelin yüzde 71 oranında daima dinleyici olduğu düşünülmektedir. Değerlendirmeler sonucunda liderin sahip olması gereken dinleyici olma seviyesi değerlendirilen liderde mevcuttur.

14. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği Crosstabulation

Count

		Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	2	5	11	10	28
	1-5 yıl arası	0	1	2	5	8
	6-10 yıl arası	0	1	1	0	2
	11-15 yıl arası	0	0	4	3	7
	15 yıldan fazla	0	0	1	0	1
Total		2	7	19	18	46

Tablo-50: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındı ında yüzde 35 seviyesinde lider personelin vizyon ve misyon belirledi i belirtilmi tir. Bazen ve daima seviyesinde yüzde 75 seviyesinde belirleyici oldu u de erlendirmesi mevcuttur.

Tüm personelin de erlendirilmesinde yalnızca yüzde 4'lük bir kısım misyon ve vizyon belirlenmedi i yönünde kanaat bildirmi tir. Bir lider de mutlaka olması gereken en önemli özelliklerden biri olan vizyon ve misyon belirleme özelli ine sahip oldu u de erlendirilmektedir.

15. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin inisiyatif Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Inisiyatif Kullanma Seviyesi Crosstabulation

Count

		Liderin Inisiyatif Kullanma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	13	7	6	2	28
	1-5 yıl arası	2	0	4	2	8
	6-10 yıl arası	0	0	2	0	2
	11-15 yıl arası	1	2	3	1	7
	15 yıldan fazla	0	0	1	0	1
Total		16	9	16	5	46

Tablo-51: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında değerlendirilen lider personelin inisiyatif kullanma seviyesi yüzde 46 seviyesinde hiç inisiyatif almadığı yönündedir. 28 kişiden yalnızca 2 kişi daima inisiyatif kullandığı yönünde kanaat beyan etmiştir.

Görev süresi 1 ile 5 yıl arasında olan personelin yalnızca yüzde 20'si lider personelin daima inisiyatif kullandığını değerlendirmektedir.

Görev süresi 11 ile 15 yıl arası olan personelin yüzde 42'si bazen inisiyatif kullanıldığını düşünmekte, 1'er kişi asla ve daima yapıldığını düşünmektedir. Genel değerlendirme ile değerlendirilen lider personelin inisiyatif kullanmadığı ve bu liderlik özelliğinin eksik olduğu tespit edilmiştir.

16. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	1	5	4	18	28
	1-5 yıl arası	0	0	2	6	8
	6-10 yıl arası	1	0	1	0	2
	11-15 yıl arası	0	0	2	5	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		2	5	9	30	46

Tablo-52: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personelin değerlendirilen yüzde 64'ü için hakkında karar verilirken kendisinin fikirlerine önem verildiğini düşünmektedir.

Görev süresi 1 yıl ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında değerlendirilen lider personelin yüzde 75 seviyesinde karara katılımı sağlandıdır. ü ü görülmektedir.

Görev süresi 11 yıl ile 15 yıl arası olan personel göz önüne alındığında yüzde 71 seviyesinde kararlara katılımı oldu unu dü ünmektedir. Genel itibariyle lider personelin astları ile olan ili kisinde liderleri karara katması gerekti i gerçe ini bildi i ve onları karara kattı ı tespit edilmi tir.

17. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Yönlendirici Olması Crosstabulation

Count		Liderin Yönlendirici Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	3	4	8	13	28
	1-5 yıl arası	0	2	3	3	8
	6-10 yıl arası	0	1	0	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	2	5	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		3	7	13	23	46

Tablo-53: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında değerlendirilen lider personelin yüzde 47 seviyesinde lider tarafından yönlendirildi i inancı olu tu u tespit edilmi tir.

Aynı zamanda görev süresi 1 yıl ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında personelin yüzde 37'sinin de erlendirmesi ile daima astlarını yönlendirdi i dü ünülmektedir.

Görev süresi 11 yıl ile 15 yıl arası olan personelin lider personeli de erlendirilmesi ile yüzde 71'lik kısmın daima yönlendirici bir lidere sahip oldu unu

dü ünmektedir. Alınan sonuçlar itibariyle liderde bulunması gereken yönlendirici olma özelliğinin de erlendirilen lider personelde mevcut olduğu görülmektedir.

18. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Adaptasyon Yeteneğinin De erlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Adaptasyon Yeteneği Crosstabulation

Count		Liderin Adaptasyon Yeteneği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	4	5	7	12	28
	1-5 yıl arası	1	1	2	4	8
	6-10 yıl arası	0	0	1	1	2
	11-15 yıl arası	0	0	2	5	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		5	6	12	23	46

Tablo-54: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Adaptasyon Yeteneğinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındığında de erlendirilen lider personelin yüzde 42 tarafından yüksek seviyede adaptasyon yeteneğine sahip olduğu görülmektedir.

Görev süresi 1 yıl ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında de erlendirilen lider personel açısından yüzde 50 seviyesinde adaptasyon yeteneğinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Görev süresi 11 yıl ile 15 yıl arasında olan personel göz önüne alındığında de erlendirilen lider personel açısından yüzde 71 seviyesinde adaptasyon yeteneğinin yüksek seviyede olduğu de erlendirilmektedir. Aynı zamanda dikkat çekici bir durum ise bir lider için önemli olana adaptasyon yeteneğinin de erlendirilen liderin de sahip olduğu yanında de erlendiren personelin görev süresi arttıkça lider personel için olan de erlendirmeler pozitif yönde olmaktadır.

19. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Hedef Belirleme Özelli i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Hedef Belirleme Özelli i Crosstabulation

Count		Liderin Hedef Belirleme Özelli i				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	1	2	4	21	28
	1-5 yıl arası	0	0	3	5	8
	6-10 yıl arası	0	1	1	0	2
	11-15 yıl arası	0	0	1	6	7
	15 yıldan fazla	0	0	0	1	1
Total		1	3	9	33	46

Tablo-55: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Hedef Belirleme Özelli i Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındı ında de erlendirilen lider personelin yüzde 75 seviyesinde hedef belirleme özelli inin mevcut oldu u de erlendirilmektedir.

Görev süresi 1 yıl ile 5 yıl arasında olan personel göz önüne alındı ında de erlendirilen lider personel yüzde 62 seviyesinde daima hedef belirleme özelli ine sahip görülmektedir.

Görev süresi 11 ile 15 yıl arasında olan personel göz önüne alındı ında de erlendirilen lider personel yüzde 85 seviyesinde hedef belirleme özelli ine sahip görülmektedir. Her liderin sahip olması gereken hedef belirleme özelli i de erlendirilen lider de mevcuttur.

20. Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Görev Süresi * Liderin Öngörü Sahibi Olması Crosstabulation

Count		Liderin Öngörü Sahibi Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Görev Süresi	1 yıldan az	13	5	4	6	28
	1-5 yıl arası	0	0	5	3	8
	6-10 yıl arası	0	2	0	0	2
	11-15 yıl arası	1	1	4	1	7
	15 yıldan fazla	0	0	1	0	1
Total		14	8	14	10	46

Tablo-56: Ankete Katılan Astların Görev Süresi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Görev süresi 1 yıldan az olan personel göz önüne alındı ında de erlendirilen lider personel yüzde 46 seviyesinde öngörü sahibi olma hususunda olumsuz seviyede kanaat bildirmi lerdir.

Görev süresi 1 yıl ile 5 yıl arası olan personel göz önüne alındı ında de erlendirilen lider personel yüzde 100 seviyesinde bazen ve daima olmak üzere öngörü sahibi olarak de erlendirilmektedir.

Görev süresi 15 yıldan fazla olan tek personel ise de erlendirilen liderin bazen öngörü sahibi oldu unu de erlendirmi tir. Genel itibariyle lider açısından olumlu dü ünme göre süresi ile do ru orantılı olarak geli mektedir. Bir lider için önem sahibi olan öngörü sahibi olma de erlendirilen lider açısından orta seviyededir.

21. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin Karizma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Karizma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Rütbesi	Er	9	3	5	9	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	0	0	6	5	11
	Astsubay	1	0	2	1	4
	Subay	1	2	0	1	4
Total		11	5	14	16	46

Tablo-57: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 34'ü lider personeli karizmatik olarak görürken yüzde 34'ü ise asla karizmatik bulmamaktadır. Yüzde 53'lük kısım ise lider personelin karizma seviyesini olumlu seviyede görmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında 12 personelin tamamı lider personeli olumlu seviyede karizmatik bulmaktadır. Yüzde 41 seviyesinde ise lider personel daima karizmatik bulunmaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i liderin karizma seviyesi için olumlu kanaat bildirmi tir. Yalnızca bir personel liderin karizmatik olmadığını dü ünlemektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında lider personelin yüzde 75 oranında dü ük karizma seviyesine sahip oldu u tespit edilmi tir.

22. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin Denetleyici Olma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Denetleyici Olma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Rütbesi	Er	1	6	7	12	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	0	1	2	8	11
	Astsubay	0	0	1	3	4
	Subay	0	1	1	2	4
Total		1	8	11	26	46

Tablo-58: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 46'lık kısım lider personeli denetleyici olarak görürken yalnızca 1 ki inin denetleyici olmadı ını dü ünmesi bu rütbe için lider personelin denetleyici olarak görüldü ünü göstermektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında hiçbir personelin denetleyicilik seviyesi olarak olumsuz kanaat vermedi i tespit edilmi tir. Yüzde 75 seviyesinde daima denetleyici oldu u de erlendirilmi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75 seviyesinde daima denetleyici görülen lider personel tüm astsubaylar tarafından da olumlu kanaat sahibidir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısım lider personel için daima denetleyici olarak görürken hiçbir personel lider için olumsuz kanaat kullanmamı tir.

23. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Otoriterlik Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Otoriterlik Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	1	4	9	12	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	1	1	1	8	11
	Astsubay	1	0	2	1	4
	Subay	0	0	2	2	4
Total		3	5	14	24	46

Tablo-59: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 46'lık kısmı lider personeli daima otoriter olarak görmektedir. Daima ve bazen seviyesinde olmak kaydıyla yüzde 80'i liderin otoriterlik seviyesini olumlu bulmaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i lider personeli daima seviyesinde otoriter olarak görmektedirler. Yalnızca 1 ki i lider personelin otoriter olmadığını dü ünlemektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'inin olumlu seviyede otoriterlik tespit etti i yalnızca 1 de erlendiricinin olumsuz kanaat belirtti i tespit edilmi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'sinin daima yüzde 50'sinin de bazen seviyesinde lider personeli otoriter gördü ü tespit edilmi tir. Dikkat çekici olan husus lider personelin otoriterlik seviyesi rütbe arttıkça olumlu seviyede artmaktadır.

24. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Do ru Yol Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Dogru Yol Belirlemesi Crosstabulation

Count		Liderin Dogru Yol Belirlemesi			Total
		Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	2	6	18	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	0	5	6	11
	Astsubay	0	2	2	4
	Subay	1	1	2	4
Total		3	14	29	46

Tablo-60: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Do ru Yol Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı nda yüzde 69'luk kısmın lider personelin daima astlarına do ru yol gösterdi i kanaatinde oldu u tespit edilmi tir. Hiçbir personel liderin do ru yol gösterme seviyesi ile ilgili olumsuz bir kanaat bildirmemi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin hepsinin bazen ve daima seviyesinde olmak üzere olumlu kanaat verdi i görülmektedir. Daima do ru yol gösterici oldu unu belirten ki ilerin oranı yüzde 63'tür.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı nda yüzde 50'si daima yüzde 50'si bazen olmak üzere lider personelin do ru yol belirledi ini belirtmi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 50'si lider personelin daima do ru yol gösterici oldu unu belirtmi lerdir. Dikkat çeken husus rütbe artıkça liderin do ru yol gösterme seviyesi dü mektedir.

25. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin Planli Olmasi Crosstabulation

Count		Liderin Planli Olmasi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Rütbesi	Er	1	1	4	20	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	0	1	3	7	11
	Astsubay	0	0	1	3	4
	Subay	0	1	1	2	4
Total		1	3	10	32	46

Tablo-61: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında lider personelin yüzde 77'si icra edilen faaliyetler kar ısında lider personelin planlı oldu u kanaatine sahiptir. Yalnızca yüzde 3'lük kısım liderin asla planlı olmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 58'lik kısım lider personelin daima planlı oldu unu de erlendirmektedir. Aynı zamanda olumsuz kanaatte bulunan de erlendirici bulunmamaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin yüzde 75'i lider personeli faaliyetleri planlayarak icra eden olarak görmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında personelin yüzde 50'si lider personeli planlı görmektedir. Tüm rütbedeki personel tarafından yüksek olumluluk seviyesinde lider personeli planlı ve programlı görmektedir.

26. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Motivasyon Yeteneği Crosstabulation

Count		Liderin Motivasyon Yeteneği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	12	6	4	4	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	4	0	2	5	11
	Astsubay	0	0	2	2	4
	Subay	0	2	0	2	4
Total		16	8	9	13	46

Tablo-62: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı nda yüzde 46'lık kısım lider personelin motivasyonuna sahip olmadı nı de erlendirmektedir. Yüzde 15'lik kısım hem daima hem de bazen seviyelerinde olmak üzere liderin motivasyon yetene ine sahip oldu unu de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavu olan personel göz önüne alındı nda yüzde 33'lük kısım lider personelin motivasyon yetene ine sahip olmadı nı de erlendirmektedir. Yüzde 41'nin ise lideri daima motive edici buldu u görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 50'lik kısmının daima yüzde 50'lik kısmının bazen seviyesinde olmak üzere lider personelin motivasyon yetene ine sahip oldu u yönünde kanaat sahibi oldu u görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 50'sinin daima lider personeli motive edici gördükleri tespit edilmi tir. Sonuçların incelenmesiyle ortaya çıkan sonuç rütbe arttıkça lider personelin sahip oldu u motivasyon seviyesinin de erlendiriciler tarafından olumlu yönde arttı ıdır.

27. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Disiplinli Olması Crosstabulation

Count		Liderin Disiplinli Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	1	4	9	12	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	1	0	5	5	11
	Astsubay	0	0	2	2	4
	Subay	0	0	2	2	4
Total		2	4	18	22	46

Tablo-63: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 46'lık kısmının lider personeli daima disiplinli gördü ü tespit edilmektedir. Yalnızca 1 ki i liderin asla disiplinli olmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'sinin daima lider personeli disiplinli gördü ü tespit edilmi tir. Yalnızca 1 ki i liderin asla disiplinli olmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında personelin yüzde 50'si daima ve bazen seviyelerinde lider personeli disiplinli görmektedir. Lider personelin disiplin seviyesi hakkında olumsuz kanaat bildiren hiçbir personel bulunmamaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin yüzde 50'si daima ve bazen seviyelerinde lider personeli disiplinli görmektedir. Genel itibariyle de erlendiricilerin lider personeli disiplinli gördü ü tespit edilmi tir.

28. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Sabir ve İstikrarlı Olma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Sabir ve İstikrarlı Olma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	1	3	3	19	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	1	0	1	9	11
	Astsubay	0	0	2	2	4
	Subay	0	0	1	3	4
Total		2	3	7	34	46

Tablo-64: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındığında yüzde 73 seviyesinde lider personelin sabırlı ve istikrarlı olduğu kanaati hakimdir. Yalnızca 1 kişi lider personelin sabır ve istikrar seviyesi ile ilgili olumsuz kanaat bildirmiştir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onbaşı-çavuş olan personel göz önüne alındığında yüzde 83'lük kısım lider personelin daima sabırlı ve istikrarlı olduğunu düşünmektedir. Yalnızca 1 kişi lider personelin sabır ve istikrar seviyesi ile ilgili olumsuz kanaat bildirmiştir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'lik kısım daima yüzde 50'lik kısım ise bazen olmak üzere lider personeli sabırlı ve istikrarlı görmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındığında yüzde 75'lik kısım lider personelin daima sabırlı ve istikrarlı olduğunu değerlendirmektedir. Genel olarak yüzde 73 seviyesinde lider personelin sabırlı ve istikrarlı olduğunu değerlendirilmektedir.

29. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin Çıkarıcı Olması Crosstabulation

Count		Liderin Çıkarıcı Olması				Total
		Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
Ast'in Rütbesi	Er	2	0	4	20	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	1	1	4	5	11
	Astsubay	0	0	0	4	4
	Subay	0	0	1	3	4
Total		3	1	9	33	46

Tablo-65: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 76'lık kısmın lider personeli asla çıkarıcı olarak görmedi i büyük bir gerçek olarak kar ımıza çıkmaktadır. Yalnızca yüzde 7'lik kısmın lider personelin daima çıkarıcı oldu u görü ündedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısım lider personelin asla çıkarıcı davranı lar sergilemedi ini belirtmektedir. De erlendirmeye katılan 12 ki inin sadece 1 ki isi lider personeli çıkarıcı görmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin tamamının lider personelin çıkarıcı olma seviyesini asla olarak gördü ü tespit edilmi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'inin asla yüzde ise nadiren lider personeli çıkarıcı olarak görmektedir. Liderde bulunmaması gereken bu özellik de erlendirilen personelde bulunmamaktadır.

30. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Maddi Motivasyon Kullanması Crosstabulation

Count		Liderin Maddi Motivasyon Kullanması				Total
		Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
Ast'ın Rütbesi	Er	2	2	2	20	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	2	2	0	7	11
	Astsubay	0	1	0	3	4
	Subay	0	2	0	2	4
Total		4	7	3	32	46

Tablo-66: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 76'sının lider personelin asla maddi motivasyon kullanmadı ı kanaatindedirler. Yalnızca yüzde 7'lik kısım lider personelin maddi motivasyon kullandı ını de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 66'lık kısım lider personelin maddi motivasyon kullanmadı ını belirtmektedir. Yalnızca yüzde 16'lık kısım lider personelin maddi motivasyon kullandı ını de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında de erlendirenlerin yüzde 75'i lider personelin maddi motivasyon kullanmadı ını belirtmi lerdir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısım lider personelin asla maddi motivasyon kullanmadı ını belirtirken yüzde 50'lik kısım bazen maddi motivasyon unsurlarının lider tarafından kullanıldı ını de erlendirmektedir.

31. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin Yenilikçi Olması Crosstabulation

Count		Liderin Yenilikçi Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Rütbesi	Er	2	4	7	13	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	1	0	2	8	11
	Astsubay	0	0	0	4	4
	Subay	0	0	2	2	4
Total		3	4	12	27	46

Tablo-67: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısmı lider personelin yenilikçi oldu unu de erlendirmektedir. Yüzde 76'lık kısım liderin yenilikçi olması üzerinde olumlu kanaat bildirmi lerdir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 66'lık kısım lider personeli yenilikçi olarak görmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin asla yenilikçi olmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında de erlendirenlerin tamamının lider personeli yenilikçi görmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısım daima yüzde 50'lik kısım ise bazen lider personeli yenilikçi olarak görmektedir.

32. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşımını Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Crosstabulation

Count		Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	5	5	11	5	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	0	1	7	3	11
	Astsubay	0	0	3	1	4
	Subay	0	1	0	3	4
Total		5	7	21	13	46

Tablo-68: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşımını Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındığında devalendirenlerin yüzde 19'luk kısmı liderin astları ile yetki paylaşmadığını düşünmektedir. Yalnızca yüzde 19'luk kısım liderin astları ile yetki paylaşımını düşünmektedir. Bu rütbede böyle bir sonuç çıkmasının sebebi bu seviyenin lider personelin yetki paylaşımı açısından hiyerarşik yapı gereği çok mesafeli olmasından kaynaklanmaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onbaşı-çavuş olan personel göz önüne alındığında yüzde 83'lük kısım olumlu kanaat bildirmişlerdir. Yüzde 25'lik kısım ise daima astları ile yetki paylaşımı yapan bir lider olduğunu düşünmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındığında yüzde 75'lik kısım lider personelin bazen yetki paylaşımını yaptığını düşünmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındığında yüzde 75'lik kısım lider personelin astlarına yetki paylaşımını yaptığını devalendirmektedir. Bu sonuçlardan da anlaşıldığı üzere rütbe lider personelin rütbesine yaklaştıkça ve arttıkça lider personelin hiyerarşik yapının gereği olarak astlarına yetki paylaşımında bulunduğ u fakat kendisinden rütbece küçük astları ile yetki paylaşımını tespit edilmiştir.

33. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin yi bir Dinleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin İyi bir Dinleyici Olması Crosstabulation

Count		Liderin İyi bir Dinleyici Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Rütbesi	Er	3	5	9	9	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	0	1	2	8	11
	Astsubay	0	0	2	2	4
	Subay	0	0	0	4	4
Total		3	6	13	24	46

Tablo-69: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin yi bir Dinleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı nda yüzde 34'ü daima seviyesinde yüzde 34'ü bazen seviyesinde lider personelin dinleyici oldu unu de erlendirmektedir. Yüzde 11'lik kısım ise lider personelin asla dinleyici olmadı nı de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 75'inin lider personelin dinleyici oldu u yönünde kanaat bildirdi i tespit edilmi tir. Hiçbir de erlendirici lider personelin dinleyici olması konusunda olumsuz kanaat bildirmemi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı nda yüzde 50'lik kısım daima yüzde 50'lik kısım ise bazen lider personeli dinleyici olarak görmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı nda personelin tamamının lider personelin kendisini dinleyerek karara kattı nı dü ünlemektedir. Sonuçlardan anla ılaca ı üzere lider personel rütbe arttıkça personeli daha çok dinlemekte ve karara katmaktadır.

34. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği Crosstabulation

Count		Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	2	5	9	10	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	0	1	4	6	11
	Astsubay	0	0	3	1	4
	Subay	0	1	2	1	4
Total		2	7	19	18	46

Tablo-70: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 38'lik kısmın lider personelin etkin bir vizyon ve misyon belirledi i yönünde kanaat bildirdi i tespit edilmi tir. Genel itibariyle er rütbesinde ki de erlendiriciler için bazen ve nadiren seviyelerinde fikir beyan etmi lerdir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısım lider personelin etkin bir vizyon ve misyon belirledi i yönünde kanaat bildirmi tir. Herhangi bir personel olumsuz kanaat bildirmemi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i liderin bazen liderin vizyon ve misyon belirledi ini belirtmektedir. Herhangi bir personel olumsuz kanaat bildirmemi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'si liderin bazen liderin vizyon ve misyon belirledi ini belirtmektedir. Yalnızca bir ki i nadiren bir ki i ise daima vizyon belirlendi ini belirtmektedir.

35. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	13	5	6	2	26
	Uzman Onbaşı	0	1	0	0	1
	Uzman Çavuş	3	1	5	2	11
	Astsubay	0	0	4	0	4
	Subay	0	2	1	1	4
Total		16	9	16	5	46

Tablo-71: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı nda yüzde 50'lik kısmın lider personelin inisiyatif kullanmadı nı dü ünmektedir. Yalnızca 2 ki i lider personelin daima inisiyatif kullanabildi ini de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı nda yüzde 16'lık kısmın lider personelin daima inisiyatif kullandı nı belirtmi tir. Yüzde 41'lik kısım ise lider personelin inisiyatif kullanımının bazen oldu unu de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin tamamının lider personelin inisiyatif kullanım seviyesi için bazen oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde25'inin daima yüzde 25'inin bazen olmak üzere lider personelin inisiyatif kullandı ı yönünde kanaat bildirmi lerdir. Bu liderlik özelli inin de erlendirilen lider personelde bu kadar dü ük çıkmasının sebebi çalı ılan sektörün fazla inisiyatif kullanmaya kuralların müsaade etmemesinden kaynaklanmaktadır.

36. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	1	5	3	17	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	1	0	3	7	11
	Astsubay	0	0	1	3	4
	Subay	0	0	1	3	4
Total		2	5	9	30	46

Tablo-72: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı nda yüzde 65'lik kısım lider personelin alınacak kararlara astlarını kattı ı yönünde fikir beyan etmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin asla astlarını karara katmadı ını yönünde kanaat bildirmi lerdir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavu olan personel göz önüne alındı nda yüzde 58'lik kısım lider personelin karar alınırken astlarına daima danı tı ı yönünde de erlendirmede bulunmu lardır. Yalnızca 1 ki i lider personelin asla astlarını karara katmadı ını yönünde kanaat bildirmi lerdir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 75'lik kısmın daima lider personel tarafından karara katıldıkları yönünde kanaat bildirdikleri görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 75'lik kısmın daima lider personel tarafından karara katıldıkları yönünde kanaat bildirdikleri görülmektedir. Genel olarak de erlendiricilerin yüzde 62'lik kısmının lider personelin kendilerini karara kattı ı yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir ve lider personel astlarını karara katma özelli ine sahiptir.

37. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Yönlendirici Olması Crosstabulation

Count		Liderin Yönlendirici Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	3	4	7	12	26
	Uzman Onbaşı	0	0	0	1	1
	Uzman Çavuş	0	3	4	4	11
	Astsubay	0	0	0	4	4
	Subay	0	0	2	2	4
Total		3	7	13	23	46

Tablo-73: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı nda yüzde 46'lık kısım lider personelin kendilerini yönlendirdi i yönünde kanaat bildirmektedir. De erlendirici 26 ki inin yalnızca 3 ki isinin liderin yönlendirici olmadı ı yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı nda yüzde 46'lık kısmının lider personel için yönlendirici oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 100'ünün liderin daima yönlendirici oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı nda de erlendiricilerin yüzde 50'sinin daima seviyesinde yüzde 50'sinin de bazen seviyesinde lider personel için yönlendirici oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Genel olarak yüzde 50'lik kısmın lider personel için yönlendirici oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir.

38. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Adaptasyon Yetene inin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin Adaptasyon Yeteneği Crosstabulation

Count		Liderin Adaptasyon Yeteneği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Rütbesi	Er	4	4	6	12	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	1	0	4	6	11
	Astsubay	0	0	1	3	4
	Subay	0	2	0	2	4
Total		5	6	12	23	46

Tablo-74: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Adaptasyon Yetene inin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin yüzde 46'lık kısmının lider personelin geli en yeni durumlar kar ısında adaptasyon yetene inin daima oldu unu belirtti i görülmektedir. Yüzde 15'lik kısım ise lider personelin adaptasyon yetene i için olumsuz kanaat bildirmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısmın kısmının lider personelin geli en yeni durumlar kar ısında adaptasyon yetene inin daima oldu unu belirtti i görülmektedir. Yalnızca 1 ki i ise lider personelin adaptasyon yetene i için olumsuz kanaat bildirmi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'lik kısmın lider personelin adaptasyon yetene i için daima seviyesinde kanaat bildirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısmının daima seviyesinde yüzde 50'lik kısmının ise nadiren seviyesinde adaptasyon yetene ine sahip oldu u yönünde karar verdi i görülmektedir.

39. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Hedef Belirleme Özelli i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Rütbesi * Liderin Hedef Belirleme Özelliği Crosstabulation

Count		Liderin Hedef Belirleme Özelliği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Rütbesi	Er	1	2	3	20	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	0	1	2	8	11
	Astsubay	0	0	1	3	4
	Subay	0	0	2	2	4
Total		1	3	9	33	46

Tablo-75: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Hedef Belirleme Özelli i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 76'lık kısmının lider personelin hedef belirleme özelli inin daima oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Yalnızca 1 ki i olumsuz kanaat bildirmi tir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 66'lık kısmının lider personelin hedef belirleme özelli inin daima oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Olumsuz fikir beyan eden de erlendirici bulunmamaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'lik kısmının lider personelin hedef belirleme özelli inin daima oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Olumsuz fikir beyan eden de erlendirici bulunmamaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısmın daima seviyesinde yüzde 50'lik kısmının ise bazen seviyesinde olmak üzere lider personelin hedef belirleyici oldu u yönünde kanaat bildirmi lerdir. Olumsuz fikir beyan eden de erlendirici bulunmamaktadır. Sonuçlar genel olarak göz önüne alındı ında lider personelin astlarına hedef belirleyici oldu u görülmektedir.

40. Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Rütbesi * Liderin Öngörü Sahibi Olması Crosstabulation

Count		Liderin Öngörü Sahibi Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in Rütbesi	Er	13	4	3	6	26
	Uzman Onbaşı	0	0	1	0	1
	Uzman Çavuş	0	2	7	2	11
	Astsubay	1	1	2	0	4
	Subay	0	1	1	2	4
Total		14	8	14	10	46

Tablo-76: Ankete Katılan Astların Rütbesi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan rütbesi er olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'sinin lider personelin öngörü sahibi olmadı ını dü ündü ü görülmektedir. Yalnızca yüzde 23'lük kısmın daima öngörü sahibi oldu unu de erlendirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan rütbesi uzman onba ı-çavuş olan personel göz önüne alındı ında yüzde 66'lık bir kısmının lider personel için bazen öngörü sahibi oldu u yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Olumsuz fikir beyan eden de erlendirici bulunmamaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi astsubay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'sinin lider personel için bazen öngörü sahibi oldu u yönde kanaat bildirdi i görülmektedir. Olumsuz fikir beyan eden de erlendirici bulunmamaktadır.

Ankete katılanlardan rütbesi subay olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'lik kısmın lider personel için daima öngörü sahibi oldu u yönde kanaat bildirdi i görülmektedir. Olumsuz fikir beyan eden de erlendirici bulunmamaktadır. Genel itibariyle yüzde 52'lik kısmın liderin olumlu seviyede öngörü sahibi oldu u kanaatinde oldu u görülmektedir.

41. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Mezun Oldugu Okul * Liderin Karizma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Karizma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	0	1	3	4
Oldugu	Ortaokul	2	1	1	3	7
Okul	Lise	3	1	7	7	18
	Üniversite ve Üstü	5	3	5	3	16
Total		11	5	14	16	46

Tablo-77: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Karizma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında tamamı liderin asla karizmatik olmadı ını dü ünüyor.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i liderin daima karizmatik oldu unu dü ünüyor.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 42'si liderin daima karizmatik oldu unu dü ünüyor. Yüzde 28'i ise lideri asla karizmatik bulmuyor.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 38'i daima seviyesinde yüzde 38'i bazen seviyesinde lideri karizmatik buluyor. Yüzde 16'sı ise lideri asla karizmatik bulmuyor.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 31'i lideri bazen karizmatik bulurken yine yüzde 31'i lideri asla karizmatik bulmuyor.

42. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Denetleyici Olma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Denetleyici Olma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	0	3	1	4
Olduğu	Ortaokul	0	2	1	4	7
Okul	Lise	0	2	4	12	18
	Üniversite ve Üstü	0	4	3	9	16
Total		1	8	11	26	46

Tablo-78: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Denetleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında denetleyici lider personeli asla denetleyici bulmamaktadır.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i lideri bazen denetleyici bulmaktadır. Hiçbir de erlendirici olumsuz kanaat bildirmemi tir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 57'si lider personeli daima denetleyici görmektedir. . Hiçbir de erlendirici olumsuz kanaat bildirmemi tir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 66'sı lider personeli daima denetleyici görmektedir. . Hiçbir de erlendirici olumsuz kanaat bildirmemi tir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 56'sı lider personeli daima denetleyici olarak görmektedir.

43. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Otoriterlik Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin Otoriterlik Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	0	0	1	0	1
Mezun	İlkokul	0	0	1	3	4
Olduğu	Ortaokul	1	3	2	1	7
Okul	Lise	1	1	3	13	18
	Üniversite ve Üstü	1	1	7	7	16
Total		3	5	14	24	46

Tablo-79: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Otoriter Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendirici lider personeli bazen otoriter olarak görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i daima lideri otoriter olarak görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 42'si lider personeli nadiren karizmatik görmektedir. Yalnızca 1 ki i olumsuz kanaatte bulunmu tur.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 72'lik kısım lider personeli daima otoriter olarak görmektedir. Yalnızca 1 ki i olumsuz kanaatte bulunmu tur.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 43'lük kısım daima seviyesinde yüzde 43'lük kısım ise bazen seviyesinde lider personeli otoriter görmektedir. Yalnızca 1 ki i olumsuz kanaatte bulunmu tur.

44. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Doğru Yol Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Doğru Yol Belirlemesi Crosstabulation

Count		Liderin Doğru Yol Belirlemesi			Total
		Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	0	1	0	1
Mezun	İlkokul	0	0	4	4
Olduğu	Ortaokul	1	1	5	7
Okul	Lise	0	7	11	18
	Üniversite ve Üstü	2	5	9	16
Total		3	14	29	46

Tablo-80: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Doğru Yol Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındığında değerlendirici lider personelin bazen doğru yol belirlediğini değerlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun olduğu okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 100'ünün lider personeli daima doğru yol belirlediğini benimsedikleri görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 71'i lider personeli daima doğru yol belirlediği yönünde kanaat beyan etmiştir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındığında yüzde 61'inin lider personeli daima doğru yol belirlediğini benimsedikleri görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındığında yüzde 56'sının lider personeli daima doğru yol belirlediğini benimsedikleri görülmektedir. Yüzde 12'lik kısım ise lider personelin doğru yol belirleyici olarak görmemektedir.

45. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Planlı Olması Crosstabulation

Count		Liderin Planlı Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	0	0	0	1	1
Mezun	İlkokul	0	0	1	3	4
Olduğu	Ortaokul	1	1	0	5	7
Okul	Lise	0	1	5	12	18
	Üniversite ve Üstü	0	1	4	11	16
Total		1	3	10	32	46

Tablo-81: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Planlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendiricinin lider personelin daima planlı oldu unu dü ündü ü görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'inin lider personelin daima planlı oldu unu dü ündü ü görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 71'inin lider personelin daima planlı oldu unu dü ündü ü görülmektedir. Yalnızca 1 ki i olumsuz kanaatte bulunmu tur.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 66'sının lider personelin daima planlı oldu unu dü ündü ü görülmektedir. Olumsuz kanaatte bulunan de erlendirici bulunmamaktadır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 68'inin lider personelin daima planlı oldu unu dü ündü ü görülmektedir. Olumsuz kanaatte bulunan de erlendirici bulunmamaktadır.

46. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Mezun Oldugu Okul * Liderin Motivasyon Yeteneği Crosstabulation

Count		Liderin Motivasyon Yeteneği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	1	2	1	0	4
Oldugu	Ortaokul	3	0	2	2	7
Okul	Lise	8	2	3	5	18
	Üniversite ve Üstü	3	4	3	6	16
Total		16	8	9	13	46

Tablo-82: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendiricinin asla lideri motive edici bulmadı ı görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin lider personeli nadiren seviyesinde motivasyon yetene ine sahip bulmaktadır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 42'sinin lider personeli asla motive edici bulmadı ı dikkat çekmektedir. Ancak yüzde 28'i lider personeli daima motive edici bulmaktadır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 48'inin lider personeli asla motive edici bulmadı ı dikkat çekmektedir. Yüzde 28'i lider personeli daima motive edici bulmaktadır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 37'si lider personeli daima motive edici bulmaktadır. Yüzde 18'i ise lider personeli asla motive edici bulmamaktadır.

47. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Mezun Oldugu Okul * Liderin Disiplinli Olması Crosstabulation

Count		Liderin Disiplinli Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	0	3	1	4
Oldugu	Ortaokul	0	1	2	4	7
Okul	Lise	1	2	7	8	18
	Üniversite ve Üstü	0	1	6	9	16
Total		2	4	18	22	46

Tablo-83: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendirici lider personeli asla disiplinli görmemektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i lider personeli bazen disiplinli bulmaktadır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 57'si lider personeli daima disiplinli bulmaktadır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 44'ü lider personeli daima disiplinli bulmaktadır. Yalnızca 1 ki i lideri disiplinsiz görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 56'sı lider personeli daima disiplinli olarak görmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

48. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Sabırlı ve stikrarlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Sabir ve Istikrarlı Olma Seviyesi Crosstabulation

Count

		Liderin Sabir ve Istikrarlı Olma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	1	1	2	4
Olduğu	Ortaokul	0	1	1	5	7
Okul	Lise	1	1	1	15	18
	Üniversite ve Üstü	0	0	4	12	16
Total		2	3	7	34	46

Tablo-84: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Sabırlı ve stikrarlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendirici lider personeli asla sabırlı ve istikrarlı olarak görmemektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin yüzde 50'si lider personeli daima sabırlı ve istikrarlı görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin yüzde 71'i lider personeli daima sabırlı ve istikrarlı görmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin yüzde 83'ü lider personeli daima sabırlı ve istikrarlı görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin yüzde 75'i lider personeli daima sabırlı ve istikrarlı görmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

49. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Çıkarıcı Olması Crosstabulation

Count		Liderin Çıkarıcı Olması				Total
		Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	0	1	3	4
Olduğu	Ortaokul	1	0	1	5	7
Okul	Lise	1	0	6	11	18
	Üniversite ve Üstü	0	1	1	14	16
Total		3	1	9	33	46

Tablo-85: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendirici lider personeli daima çıkarıcı olarak görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin lider personeli yüzde 75 seviyesinde asla çıkarıcı görmedikleri dikkat çekmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin lider personeli yüzde 71 seviyesinde asla çıkarıcı görmedikleri dikkat çekmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin lider personeli yüzde 61 seviyesinde asla çıkarıcı görmedikleri dikkat çekmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında de erlendiricilerin lider personeli yüzde 87 seviyesinde asla çıkarıcı görmedikleri dikkat çekmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

50. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Oldugu Okul * Liderin Maddi Motivasyon Kullanması Crosstabulation

Count

		Liderin Maddi Motivasyon Kullanması				Total
		Daima	Bazen	Nadiren	Asla	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	0	1	3	4
Oldugu	Ortaokul	1	1	0	5	7
Okul	Lise	1	2	2	13	18
	Üniversite ve Üstü	1	4	0	11	16
Total		4	7	3	32	46

Tablo-86: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendirici liderin daima maddi motivasyon kullandı ı yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'inin lider personel için asla maddi çıkar kullanmadı ı yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 71'inin lider personel için asla maddi çıkar kullanmadı ı yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin maddi çıkar kullandı ını de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 72'sinin lider personel için asla maddi çıkar kullanmadı ı yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin maddi çıkar kullandı ını de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 68'inin lider personel için asla maddi çıkar kullanmadı ı

yönünde kanaat bildirdi i görülmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin maddi çıkar kullandı ını de erlendirmektedir.

51. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Yenilikçi Olması Crosstabulation

Count		Liderin Yenilikçi Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	2	2	0	4
Olduğu	Ortaokul	0	1	1	5	7
Okul	Lise	1	1	4	12	18
	Üniversite ve Üstü	1	0	5	10	16
Total		3	4	12	27	46

Tablo-87: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendiricinin lider personeli yenilikçi görmedi i tespit edilmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'sinin bazen yüzde 50'sinin de nadiren lider personeli yenilikçi gördü ü tespit edilmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 71'inin lider personeli daima yenilikçi gördü ü tespit edilmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 66'lık kısmın lider personeli yenilikçi gördü ü kanaati görülmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin yenilikçi olmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındığında yüzde 62'lik kısmın lider personeli yenilikçi gördüğü kanaati görülmektedir. Yalnızca 1 kişi lider personelin yenilikçi olmadığını düşünmektedir.

52. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşım Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı Crosstabulation

Count		Liderin Astları ile Yetki Paylaşımı				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Mezun Olduğu Okul	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
	İlkokul	1	2	1	0	4
	Ortaokul	1	1	3	2	7
	Lise	1	3	9	5	18
	Üniversite ve Üstü	1	1	8	6	16
Total		5	7	21	13	46

Tablo-88: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Astları ile Yetki Paylaşım Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındığında değerlendiricinin lider personelin asla astları ile yetki paylaşmadığını düşündüğünü görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun olduğu okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'si lider personelin astları ile yetki paylaşımını nadiren yaptığı görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 42'lik kısmının lider personelin astları ile yetki paylaşımını bazen yaptığını düşündüğünü görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'lik kısmının lider personelin astları ile yetki paylaşımını bazen yaptığını düşünmektedir. Yüzde 27'lik kısmı ise lider personelin daima astları ile yetki paylaşımında bulunduğunu değerlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'lik kısmının lider personelin astları ile yetki paylaşımını bazen yaptığını düşünmektedir. Yüzde 37'lik kısmı ise lider personelin daima astları ile yetki paylaşımında bulunduğunu değerlendirilmektedir.

53. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin İyi bir Dinleyici Olması Crosstabulation

Count		Liderin İyi bir Dinleyici Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	0	1	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	2	1	1	4
Olduğu	Ortaokul	1	0	2	4	7
Okul	Lise	1	2	5	10	18
	Üniversite ve Üstü	1	1	5	9	16
Total		3	6	13	24	46

Tablo-89: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin İyi bir Dinleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındığında değerlendiricinin lider personelin nadiren iyi bir dinleyici olduğu yönünde kanaat bildirdiği görülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun olduğu okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'lik kısmının lider personel için iyi bir dinleyici olma seviyesini nadiren olarak görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 57'lik kısmının lider personel için iyi bir dinleyici olma seviyesini daima olarak görmektedir. Yalnızca 1 kişi lider personelin iyi bir dinleyici olmadığını düşünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındığında yüzde 55'lik kısmının lider personel için iyi bir dinleyici olma seviyesini

daima olarak görmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin iyi bir dinleyici olmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 56'lık kısmının lider personel için iyi bir dinleyici olma seviyesini daima olarak görmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin iyi bir dinleyici olmadı ını dü ünmektedir.

54. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği Crosstabulation

Count

		Liderin Vizyon ve Misyon Belirleyiciliği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	0	0	1	0	1
Mezun	İlkokul	0	1	1	2	4
Olduğu	Ortaokul	1	1	1	4	7
Okul	Lise	1	2	7	8	18
	Üniversite ve Üstü	0	3	9	4	16
Total		2	7	19	18	46

Tablo-90: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında lider personelin bazen vizyon ve misyon belirledi ini dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'si lider personelin iyi bir vizyon ve misyon belirledi ini dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 57'si lider personelin iyi bir vizyon ve misyon belirledi ini dü ünmektedir. Yalnızca 1 ki i liderin bir vizyon ve misyon belirlemedi ini dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındığında yüzde 44'ü lider personelin iyi bir vizyon ve misyon belirlediğini düşünmektedir. Yalnızca 1 kişi liderin bir vizyon ve misyon belirlemediğini düşünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındığında yüzde 56'lık kısım lider personelin orta seviyede bir misyon ve vizyon belirlediğini düşünmektedir. Herhangi bir denetleyici olumsuz kanaatte bulunmamıştır.

55. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesi Crosstabulation

Count		Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	2	2	0	0	4
Olduğu	Ortaokul	3	0	2	2	7
Okul	Lise	6	4	7	1	18
	Üniversite ve Üstü	4	3	7	2	16
Total		16	9	16	5	46

Tablo-91: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin İnisiyatif Kullanma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındığında denetleyici lider personelin inisiyatif kullanma seviyesini asla olarak görmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun olduğu okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındığında değerlendiricilerin yüzde 50'sinin asla yüzde 50'sinin nadiren inisiyatif kullanıldığını düşünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 42'lik kısmı lider personelin asla inisiyatif kullanmadığını

görü ündedir. Aynı zamanda yüzde 29'u daima yüzde 29'u da bazen inisiyatif kullandı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 38'lik kısmı lider personelin bazen inisiyatif kullandı ını de erlendirirken yüzde 33'ü lider personelin asla inisiyatif kullanmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 43'lük kısmı lider personelin bazen inisiyatif kullandı ını de erlendirirken yüzde 25'i lider personelin asla inisiyatif kullanmadı ını dü ünmektedir.

56. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesi Crosstabulation

Count

		Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesi				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	0	1	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	2	0	2	4
Olduğu	Ortaokul	1	0	0	6	7
Okul	Lise	1	0	4	13	18
	Üniversite ve Üstü	0	2	5	9	16
Total		2	5	9	30	46

Tablo-92: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Astlarını Karara Katma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendiricinin lider personel için astlarını karara katma seviyesinin nadiren seviyesinde gördü ü tespit edilmi tir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'si daima yüzde 50'si ise nadiren lider personel tarafından astların karara katıldı ını de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 85'inin lider personelin kendilerini karara kattığını düşündüğü görülmektedir. Yalnızca 1 kişi liderin astları karara katmadığını düşünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındığında yüzde 72'lik kısım lider personel tarafından kendilerinin karara katıldığını düşünmektedir. Yalnızca 1 kişi liderin astları karara katmadığını düşünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındığında yüzde 56'lık kısım lider personelin kendilerini karara kattığını düşünürken yüzde 31'inin de bazen karara kattığını düşündüğü görülmektedir.

57. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Yönlendirici Olması Crosstabulation

Count		Liderin Yönlendirici Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	0	1	1	2	4
Olduğu	Ortaokul	0	2	1	4	7
Okul	Lise	1	3	7	7	18
	Üniversite ve Üstü	1	1	4	10	16
Total		3	7	13	23	46

Tablo-93: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Yönlendirici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındığında değerlendirici lider personeli asla yönlendirici bulmamaktadır.

Ankete katılanlardan son mezun olduğu okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'si lider personeli daima yönlendirici bulmaktadır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 57'si lider personeli daima yönlendirici bulmaktadır. Herhangi bir personel liderin yönlendirici olması ile ilgili olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 38'lik kısım daima yüzde 38'lik kısım ise bazen seviyesinde liderin kendilerini yönlendirdi ini dü ünmemektedir. Yalnızca 1 ki i liderin kendilerini yönlendirmedi ini beyan etmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 62'sinin liderin daima kendilerini yönlendirdi ini dü ündü ü tespit edilmi tir.

58. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Adaptasyon Yetene inin De erlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Adaptasyon Yeteneği Crosstabulation

Count		Liderin Adaptasyon Yeteneği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Mezun Olduğu Okul	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
	İlkokul	0	2	1	1	4
	Ortaokul	1	2	0	4	7
	Lise	1	0	7	10	18
	Üniversite ve Üstü	2	2	4	8	16
Total		5	6	12	23	46

Tablo-94: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Adaptasyon Yetene inin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendirici lider personeli adaptasyon yetene inden yoksun gördü ü tespit edilmi tir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'si lider personelin geli en yeni durumlar kar ısında

adaptasyon yeteneğinin düşük olduğunu kanaatinde olduğunu yönünde kanaat bildirmişlerdir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındığında yüzde 57'si lider personeli gelişen durumlar karşısında daima adaptasyon yeteneğine sahip olarak görmektedir. Yalnızca 1 kişi liderin adaptasyon yeteneğinden yoksun olduğunu deklare etmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındığında yüzde 55'i lider personeli gelişen durumlar karşısında daima adaptasyon yeteneğine sahip olarak görmektedir. Yalnızca 1 kişi liderin adaptasyon yeteneğinden yoksun olduğunu deklare etmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındığında yüzde 50'si lider personeli gelişen durumlar karşısında daima adaptasyon yeteneğine sahip olarak görmektedir. Yalnızca 2 kişi liderin adaptasyon yeteneğinden yoksun olduğunu deklare etmektedir.

59. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Hedef Belirleme Özelliğinin Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ast'ın Mezun Olduğu Okul * Liderin Hedef Belirleme Özelliği Crosstabulation

Count		Liderin Hedef Belirleme Özelliği				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'ın Mezun Olduğu Okul	Okuma-yazma yok	0	0	0	1	1
	İlkokul	0	1	0	3	4
	Ortaokul	1	1	0	5	7
	Lise	0	1	4	13	18
	Üniversite ve Üstü	0	0	5	11	16
Total		1	3	9	33	46

Tablo-95: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Hedef Belirleme Özelliğinin Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındığında deklare edici lider personelin daima hedef belirlediğini düşünülmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 75'i lider personelin daima hedef belirledi ini dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 71'i lider personelin daima hedef belirledi ini dü ünmektedir. Yalnızca 1 ki i lider personelin hedef belirlemedi ini de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 72'si lider personelin daima hedef belirledi ini dü ünmektedir. Herhangi bir personel olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 68'i lider personelin daima hedef belirledi ini dü ünmektedir. Herhangi bir personel olumsuz kanaatte bulunmamı tır.

60. Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ast'in Mezun Oldugu Okul * Liderin Öngörü Sahibi Olması Crosstabulation

Count		Liderin Öngörü Sahibi Olması				Total
		Asla	Nadiren	Bazen	Daima	
Ast'in	Okuma-yazma yok	1	0	0	0	1
Mezun	İlkokul	1	2	0	1	4
Oldugu	Ortaokul	2	0	1	4	7
Okul	Lise	4	4	8	2	18
	Üniversite ve Üstü	6	2	5	3	16
Total		14	8	14	10	46

Tablo-96: Ankete Katılan Astların Mezuniyet Derecesi ile Liderin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılanlardan okuma yazma bilmeyen personel göz önüne alındı ında de erlendirici lider personelin öngörü sahibi olmadı ını de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezun oldu u okul derecesi ilkokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 50'si lider personelin nadiren öngörü sahibi oldu unu de erlendirmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi ortaokul olan personel göz önüne alındı ında yüzde 57'si lider personelin daima öngörü sahibi oldu unu de erlendirmektedir. Yüzde 28' ise lider personelin öngörü sahibi olmadı ı kanaatindedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi lise olan personel göz önüne alındı ında yüzde 44'ü lider personelin bazen öngörü sahibi oldu unu de erlendirmektedir. Yüzde 22'si nadiren ve asla öngörü sahibi olunmadı ını dü ünmektedir.

Ankete katılanlardan son mezuniyet derecesi üniversite ve üstü olan personel göz önüne alındı ında yüzde 37'si lider personelin öngörü sahibi olmadı ını de erlendirmektedir. Yalnızca yüzde 18'i lider personelin daima öngörü sahibi oldu unu de erlendirmektedir.

4. TARTI MA

Anket liderlerin astları tarafından lider olarak benimsenme seviyelerinin ara tırılması maksadıyla yapılmı tır. Ankete 46 ki i katılmı tır.

Demografik Özelliklerin ncelenmesi

Astların Ya ının Analizi

Ankete katılan de erlendiricilerin genel ya ortalaması 25,3'dür. 20-25 ya grubu arasında 22 ki i yani örneklemin yüzde 47'si bulunmaktadır. 25-30 ya grubundaki de erlendirici sayısı ise 12 yani örneklemin yüzde 26'sıdır. Bu sonuçlardan anla ılmaktadır ki kümülatif olarak örneklemin yüzde 74'ü 30 ya altı genç gruptan olu maktadır ki bu örneklemdaki 46 ki iden 34 ki i eder. Mesle e katılımın en az 20 ya ında olmayı gerektirmesinden dolayı bu büyük kısım meslekte de otomatik olarak ço unlukla 10 seneden az görev yapmı olan personelin de katıldı ı anlamına gelmektedir. Meslekte az bulunma beraberinde daha az sicil amiri ile çalı mayı getirece inden ki i beraber daha az lider ile çalıacak ve sonucunda lideri de erlendirirken biraz daha katı de erlendirece i dü ünülmektedir. Genç bir örnekleme sahip olunması de erlendiriciler tarafından geleneksel liderlik özelliklerinden çok geli en teknolojik artlara adapte olabilen modern lider beklentilerini de arttırmı tır.

Örneklemin geriye kalan kısmından yüzde 15'lik kısmı ise 30-35 ya grubu içerisinde yer almaktadır. 35-40 ya aralı ında ise yalnızca 4 ki i bulunmaktadır. 40 ya üstü olan sadece 1 ki i mevcuttur. Bu sonuçlardan anla ılaca ı üzere ya da ılımı gittikçe azalan bir seyir izlemektedir. Meslekte emeklili in 40-45 ya aralı ında kazanıldı ı göz önüne alındı ında ya grubu yüksek kesimin az olması normal kar ılanmaktadır.

Astların Mezuniyet Derecesinin Analizi

Örnekleminde bulunan 46 kişinin içinde yalnızca 1 kişi okuma-yazma bilmemektedir. Okuma-yazma oranının yüzde 98 seviyesinde olmasının sebebi meslek içerisinde okuma-yazma kursları açılarak okuma-yazma bilmeyen kişilerin okuma-yazma öğrenmesi sağlanmaktadır.

İlkokul-ortaokul bitiren sayısı kümülatif olarak yüzde 21-toplamda 11 kişidir. Bu 11 kişinin tamamı rütbe olarak erdir. Genel olarak mezuniyet derecesi yukarıdaki gibi olan personel de yaşam alanının çoğunu kırsal kesimde geçirmektedir.

Lise mezunu sayısı toplamda 18 olup örneklemin yüzde 39'unu oluşturmaktadır. Bu mezuniyet derecesine sahip personelin 12 tanesi uzman onbaşı-çavuş rütbesine sahiptir. Mesleğe giren uzman onbaşı-çavuşların mezuniyet derecesi en az lise olma zorunluluğu bulunmasından ötürü bu oran olmaktadır. Geriye kalan 6 kişi ise er rütbesine sahiptir.

Üniversite ve üstü seviyesine sahip olan 16 kişinin yüzde 25'i subay, yüzde 25'i astsubay ve yüzde 50'si ise kısa dönem erba ve erlerden olmaktadır. Görüldüğü üzere kümülatif olarak yüzde 74 seviyesinde lise ve üstüdür. Bu değerlendirilmeler yapılırken daha objektif değerlendirmelerin yapılacağı anlamına gelmektedir.

Astların Medeni Halinin Analizi

Örnekleminde bulunan 46 kişinin 30'u bekar, 16'si evlidir. Bu sayı örneklemin yüzde 65'ini oluşturmaktadır. Bekâr değerlendirici sayısının bu kadar çok olmasının sebebi mesleğe vatani hizmet kapsamında geçici katılımda bulunan kişilerin varlığından kaynaklanmaktadır.

Evli-çocuksuz olan değerlendirici sayısı 8 olup örneklemin yüzde 17'sini oluşturmaktadır. Evli-çocuksuz olan bu kitlenin çoğunu aynı zamanda 25-30 yaş grubuna aittir. Bu grubun genç ve dinamik bir değerlendirme yapacağı değerlendirilmektedir.

Evli-çocuklu olan de erlendirici sayısı 8 olup örneklemin yüzde 17'sini oluşturmaktadır. Evli-çocuksuz ve çocuklu olan kesim kümülatif olarak 16 kişiyi oluşturmakta olup örneklemin yüzde 35'ini oluşturmaktadır. De erlendiricinin evli olması toplumu oluşturan bireylerin için çekirdek olan aile ortamında kendisine liderlik yapıma fırsatı vereceğinden ve sorumluluk sahibi olarak bir aileye bakıyor olması lider personeli de erlendirirken daha objektif bir bakış açısı ile gözlemlenmesini sağlar.

Ankete katılan de erlendiriciler arasında dul-çocuksuz ve dul-çocuklu personel bulunmamaktadır.

Astların Genel Olarak Yaşadıkları Yer Analizi

Ankete katılan de erlendiricilerin büyük çoğunluğunu oluşturan kısım 19 de erlendiricinin içinde bulunduğu örneklemin yüzde 41'lik kısmını oluşturan büyük ehirde yaşamı olan kısımdır. Bu kısım büyük ehirde büyümenin verdiği avantaj ile gelişen Türkiye'ye ve dünyaya hâkim, teknolojiyi takip eden ve kendisini geliştirme imkânına sahip olmuştur. Aynı zamanda büyük ehirde yaşamın farklı lider profillerinin de gözlemlenmesine olanak sağlayacaktır de erlendirilmektedir. Bu kesim aynı zamanda son mezun olduğu okul açısından da lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Yaşamının genel kısmını büyük ehirde yaşamı bu kesimin de erlendirmede daha objektif olacaktır de erlendirmektedir.

Ankete katılan de erlendiricilerin yüzde 28'i de il de büyümüş olup kendini geliştirme imkanına sahip olmuştur. Kümülatif olarak ancak yüzde 30'luk kısım sadece köy-kasaba-ilçe de büyümüşür. Bu da anketin de erlendirilmesinin de çözümlenmesine katkıda bulunacaktır.

Ankete Katılan Astların Rütbesinin Analizi

Ankete katılan de erlendiricilerin yüzde 56'sını er rütbesinde olup geçici süreyle mesleğe iştirak eden personel oluşturmaktadır. Meslekte yeni, genellikle bekar ve aynı zamanda mesleğe ait gözlemlenen lider profilinin az olduğu bir kesimdir.

Mezuniyet derecesi olarak karma bir yapıya sahip olup okuma-yazma bilmeyende mevcut olup kısa dönem askerlik yapan üniversite mezunu da bulunmaktadır. Aynı zamanda bu kesim genel itibariyle belli bir i sahibi olmayıp meslekteki görev süreleri bittikten sonra i e ba layacakları de erlendirilmektedir. Bulunu sebepleri bir kanuni zorunluluk olu u ve bu meslekte geçici olmaları de erlendirmeye yansımı tır. Rütbe itibariyle lider personele en uzak olan rütbeye sahip olmaları sebebiyle di er de erlendirici gruplarına göre farklı bir bakı açısına sahip oldukları de erlendirilmektedir. Bu yapıya sahip olan de erlendiriciler incelendi inde gözlemledikleri lider profilinin az olması ve bir çalı ma ortamında bulunan sayısı az oldu u için de erlendirmelerde bulunurken katı olacakları de erlendirilmektedir.

Uzman onba ı-çavuş sayısı 46 ki ide 12 ki idir. Bu sayı örneklemin yüzde 26'sına tekâmül etmektedir. Bu de erlendirici kitlesi mesle i profesyonel olarak yapan en az lise mezunu ya ortalaması olarak da 25-30 ya grubu arasında olan kesimdir. Mesle e profesyonel göz ile bakan ve lider personeli mesleki de erlendirme kriterleri ile de erlendirecek ve objektif bir bakı açısına sahip oldukları de erlendirilmektedir.

Astsubay örneklem kitlesi 4 ki i olup grubun yüzde 8'ini olu turmaktadır. Hepsi evli-çocuklu medeni durumunda ve hepsi en az ön lisans mezunudur. Rütbe itibariyle lider personele er ve uzman onba ı-çavuş lardan daha yakındır ve lider personel ile yakın temas halindedir. Bu sebeple de erlendirme esnasında lider personeli er ve uzman onba ı-çavuş lardan farklı bir bakı açısı ile de erlendirecektir.

Örneklemin subay kısmını olu turan yüzde 8'lik kısım 4 ki iden olu maktadır. Tamamı lisans mezunu ve tamamı bekârdır. Buldukları rütbe olarak subay olmalarına kar ın lider personelden daha a a ıda bir rütbeye sahip bulunmakta ve gelecekte lider personelin bulundu u görev yerinde bulunacaklardır. Bu de erlendirme esnasında bu de erlendiricilerin di er de erlendiricilere göre farklı bir bakı açısı ile de erlendirilme yapılmasını sa layacaktır.

Ankete Katılan Astların Görevlerinin Analizi

Ankete katılan astların görev dağılımı incelendi inde yüzde 28'inin doldurucu görevinde bulundu u, yüzde 19'unun sürücü görevinde bulundu u, yüzde 17'sinin ni ancı görevinde oldu u, yüzde 6'sının tank komutanı görevinde oldu u ve yüzde

8'inin de takım komutanı rolünde oldu u görülmektedir. Yüzde 19'luk kısım ise idari i lerde görev almaktadır.

Tank komutanı ve Takım komutanı görevinde olan personel göz önüne alındı ında kümülatif olarak yüzde 15'ini olu turmaktadır. Bu sayı de erlendirme için önemlidir. Çünkü meslek içerisinde lider personelden sonra astlara liderlik yapan iki görev kısmı bunlardır. Di er görevlerin liderlik yapmadı ı göz önüne alındı ında esasında lideri de erlendirirken meslek içiri inde lider personelden ast olan fakat liderlik uygulayan tank ve takım komutanlarını da lider personel ile kıyaslama yaparak de erlendirecektir.

Ankete Katılan Astların Görev Sürelerinin Analizi

Ankete katılan de erlendiricilerin görev sürelerinin da ılımı incelendi inde yüzde 61'inin bu meslekte 1 yıldan az bulundu u görülmektedir. Bu beraberinde de erlendiricilerin bu kısa zaman zarfından kaynaklanan birden fazla sicil amiri ile çalı madıklarını da göstermektedir. Az lider personel ile çalı mak lider personelin de erlendirilmesi a masında farklı alternatifler ile kıyaslamanın kısır kalacak olmasından ötürü de erlendirmelerin zenginle mesini engellemi tir.

Ankete katılan de erlendiricilerin yüzde 17'si ise görev süreleri da ılımı itibariyle 1-5 yıl aralı ına denk gelmektedir. Yüzde 15'i ise 11-15 yıl aralı ına denk gelmektedir. Kümülatif olarak yüzde 40'luk kesim bu meslekte 1 yıldan fazla görev aldı ı için farklı liderleri gözleme fırsatına sahip olmu ve de erlendirme esnasında lider personeli gözleme oldu u di er liderler ile kıyaslama fırsatına sahip olacaktır. Bu gözleme ve kıyaslama de erlendirmenin daha sa lıklı olmasını sa lamı tir.

Ankete Katılan Astların Çalı ma Pozisyonunun Analizi

Ankete katılan de erlendiricilerin yüzde 85'i meslek içerisinde çalı an kesimi olu turmaktadır. Bu kesim lider personeli de erlendirirken gözleme ve çalı tı ı di er liderler ile kıyaslama yöntemini kullanarak de erlendirmelerde bulunmu tur.

Yüzde 15'lik kısım ise meslekte lider pozisyonunda bulunmakta fakat rütbe itibariyle de erlendirilen lider personelden daha düşük rütbeye sahiptir. Bu örneklem grubunun çalışan kesimden farklı ilerleyen süreçte de erlendirdikleri lider personelin yerini alacakları ve onlarla aynı statüde bulunmalarıdır. Bu de erlendirme esnasında çalışanlardan farklı olarak de erlendirilen lider personel yerine kendisini koyma yaparak analizlerde bulunmasını sağlayacaktır.

Ankete Katılan Astların Çalıştığı Sicil Amiri Sayısının Analizi

Ankete katılan de erlendiricilerin analizlerini etkileyen hususlardan en çok bu demografik özellik büyük bir öneme sahiptir. Çünkü çalışılan sicil amiri sayısı de erlendiricinin görmü olduğu lider personel sayısını arttıracak için kıyaslama ve de erlendirme yapma esnasında personelin daha objektif ve sağlıklı analizlerde bulunmasını sağlayacaktır.

Kümülatif olarak yüzde 50'lilik kısım bir sicil amirinden daha fazla lider personel ile çalışmı olup de erlendirmeler esnasında mutlak suretle geçmi te çalıştığı liderler ile kıyaslama yoluna gitmiştir. Bunun sonucunda de erlendirilen lider personel daha sağlıklı ve objektif de erlendirilmiştir.

Yüzde 50'lik kısım ise de erlendirmede bulunurken 1 sicil amiri ile çalışmı olmanın vermiş olduğu kıyaslama eksikliği ile yalnızca de erlendirdiği lider personeli gözlemlenme ile de erlendirmiştir. Sayı olarak 1 amir ile çalışanların 1'den fazla amir ile çalışmaları ile eşit olması de erlendirmelerin çeşitlenmesini sağlamıştır.

Ankete Katılan Astların Farklı Görev Yeri Sayısının Analizi

Yüzde 65'lik kısım görev yaptığı yer sayısı itibariyle yalnızca 1'de kalmıştır. Bu büyük oran lider personelin de erlendirilmesini olumsuz etkilediği görülmektedir. Çünkü farklı görev yerinde çalışmak meslekte farklı liderler ile çalışmayı ve farklı görev yerlerinin de erlendirilmesini sağlayacaktır. Fakat büyük bir çoğunluğun ilk görev yeri olması bunun sağlanmasını engellemiştir.

Geriye kalan yüzde 35'lik kısım ise 1'den fazla görev yerinde çalışarak hem farklı çalışma ortamları görmüş hem de farklı lider personel ile çalışma fırsatında bulunmuştur.

Lider Personelin Karizma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Değerlendirme sonuçlarına bakıldığında değerlendiricilerin yüzde 34'ünün lideri daima karizmatik bulduğunu yüzde 24'ünün de lider personeli asla karizmatik bulmadığını görülmektedir. Karizmatik bulmayan 11 kişiden 9'unun görev süresi 1 yıldan az olan ve er rütbesindeki personel olduğunu dikkat çekmektedir. Lider personel astlarından er rütbesindeki personeli karizması ile etkileyememektedir.

Yüzde 34'ü oluşturan kısmın 16'ı kişisinden 9'u er rütbesinde 5'i ise uzman çavuş rütbesindedir. Astsubay ve subay rütbesindeki personelin lider personelin karizma seviyesi üzerindeki değerlendirilmesi orta seviyededir.

Lise ve ortaokul mezunlarında liderin karizma seviyesinin değerlendirilmesi yüksek olumluluk seviyesine çıkarken üniversite mezunu personelin değerlendirilmesinde orta seviyeye inmektedir.

Bu sonuçların ışığında lider personelin er rütbesindeki değerlendiricilerin yarısını ve bazı üniversite mezunu değerlendiricileri karizmasıyla etkileyemediği tespit edilmiştir. Lider özellikleri arasında büyük bir öneme sahip olan karizma özelliği kümülatif olarak yüzde 65 seviyesinde bulunmasına rağmen lider personel tarafından geliştirilmeye ihtiyaç göstermektedir.

Lider Personelin Denetleyici Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan değerlendiricilerin yüzde 56'sı lider personeli daima denetleyici görmektedir. Lider personeli bazen denetleyici olarak gören kişi sayısı yüzde 24'tür. Ankete katılan değerlendiricilerin tamamından yalnızca okuma-yazması olmayan 1 er lider personelin denetleyici olmadığını değerlendirmektedir.

Dikkat çeken di er bir sonuç ise lider personelin denetleyici olma seviyesi meslekte görev süresi arttıkça artmaktadır. Bu do ru orantılı artı lider personelin di er lider personel ile kıyaslandı nda denetleyici olma özelli inin yüksek oldu udur. Aynı zamanda i lerin denetlenmesini erlerin dı ndaki rütbeli personelin vasıtasıyla yapmaktadır.

Önemli bir liderlik özelli i olan denetleyici olma özelli i de erlendirilen lider personelde mevcuttur.

Lider Personelin Otoriterlik Seviyesinin De erlendirilmesi

De erlendirilen liderin otoriterlik seviyesi yüzde 52 daima seviyesinde, yüzde 30 ise bazen seviyesinde görülmektedir. Kümülatif olarak yüzde 82'i de erlendirilen lider personeli olumlu seviyede otoriter görmektedir.

Ankete katılan 46 ki inin içinden yalnızca 3 ki i lider personelin asla otoriter olmadı ını dü ünmektedir. Olumsuz kanaatte bulunan personel rütbe, görev süresi ve mezuniyet derecesi bakımından e it da ılım göstermi tir. Bu sonuçlardan da anla ıldı ı üzere de erlendirilen lider personel otoriterdir.

Lider Personelin Do ru Yol Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin yüzde 63'ü de erlendirilen lider personelin daima do ru yol belirledi ini de erlendirmektedir. Bazen seviyesinde do ru yol gösterenlerin miktarı yüzde 30 seviyesindedir.

Dikkat çekici bir sonuç hiçbir de erlendirici de erlendirilen lider personel için do ru yol gösterme özelli i için olumsuz kanaatte bulunmamı tır. Tüm personel olumlu kanaatte bulunarak lider personelin do ru yol gösterme özelli ine sahip oldu unu göstermektedir.

Lider personelin nadiren do ru yol gösterdi ini dü ün en 3 ki i erler ve 1 subay içinde da ılım göstermektedir.

Lider Personelin Planlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan lider personelin büyük ço unlu unu olu turan yüzde 69'luk kısmı lider personelin daima planlı programlı davrandı ını belirtmektedir. Yüzde 21'lik bir kısım ise lider personelin bazen planlı davrandı ını belirtmektedir.

Yalnızca yüzde 2'lik kısmı olu turan bir ki i lider personelin planlı olmadı ını de erlendirirken bu ki i bu meslekte 1 yıldan az bulunmu olan, ortaokul mezunu ve er rütbesinde olan biridir.

Bu sonuçlardan anla ılaca ı üzere de erlendirilen lider personel bir lider için önemli olan planlı olma özelli ine sahiptir.

Lider Personelin Motivasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personeli yüzde 34 seviyesinde asla motivasyon yetene ine sahip olmadı ını belirtmi tir. Yüzde 17'lik bir kısım ise lider personelin nadiren motive etti ini belirtmi tir. Kümülatif olarak yüzde 50'yi a kın bir de erlendirici kesimi lider personelin motivasyon yetene inin çok dü ük oldu unu hatta olmadı ını de erlendirmektedir. Olumsuz kanaatte bulunan de erlendiricilerin büyük kısmını görev süresi 1 yıldan az ve rütbesi er olan personel beyan etmi tir. Yine olumsuz kanaatte bulunan de erlendiricilerin mezuniyet derecesine bakıldı ında her mezuniyet derecesinden personelin bulundu u görülmektedir.

Bir lider için ba ariya götüren kilit unsurlardan biri olan motivasyon ve motive etme olgusu de erlendirilen lider için eksiktir. Kendi bünyesinde bulunan erlerin tamamını etkileyemedi i ve motive edemedi i tespit edilmi tir. Lider personelin bu hususa daha çok dikkat ederek tüm personelin motivasyonuna önem vermesi gerekir.

Lider Personelin Disiplinli Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin yüzde 47'si lider personeli daima, yüzde 37'si ise bazen disiplinli görmektedir. Bu yüksek oranda da anlaşılabileceği üzere de erlendirilen lider personel hem meslek açısından hem de liderlik özellikleri açısından disiplinli olma olgusuna sahiptir.

Lider personeli nadiren disiplinli gören 4 de erlendiricinin tamamının erlerden oluşması dikkat çekicidir. Bu dört kişinin mezuniyet derecesine bakıldığında da ilim oldu u görülmektedir. Lider personelin kendisini nadiren disiplinli gören bu kesim için bir de erlendirme yaparak neden böyle bir durumun oluştu unu de erlendirmesi gerekir.

Lider Personelin Sabırlı ve İstikrarlı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan personelin yüzde 74'ü de erlendirilen lider personelin daima sabırlı ve istikrarlı görmektedir. Aynı zamanda yüzde 15'lik bir kesimde lider personelin bazen sabırlı ve istikrarlı davrandığını de erlendirmektedir. Kümülatif olarak olumlu kanaat bildiren bu kesim de erlendirilen lider personelin önemli bir liderlik özelliği olan sabırlı ve istikrarlı olma özelliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Dikkat çekici bir sonuç ise de erlendirilen lider personelin nadiren sabırlı ve istikrarlı olduğunu de erlendirmesini yapan 3 kişinin de er rütbesinde olmasıdır. Aynı zamanda bu üç kişinin mezuniyet derecesi de da ilim yapmaktadır.

Lider Personelin Çıkarıcı Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin çıkarıcı davranışlar sergileme seviyesini yüzde 71 seviyesinde asla, yüzde 19 seviyesinde ise nadiren görmektedir. Kümülatif olarak yüzde 91'lik bir kısım lider personelin çıkarıcı olmadığını de erlendirmektedir.

Bir liderin bünyesinde barındırdığı insanları kendisine inandırabilmesi için kritik öneme sahip olan çıkarıcı olmama olgusu da erlendirilen lider personelde bulunmamaktadır. Lider personelin çıkarıcı davranış gözetmesi mesleki etik ve yönetmelikler tarafından yasak olması da lider personelin bu kurula riayet ettiğinin de bir göstergesidir.

Lider personelin çıkarıcı olduğunu de erlendiren 3 kişi bulunmaktadır. Bu personelin eğitim seviyesi da ılımlı göstermektedir.

Lider Personelin Maddi Motivasyon Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin maddi motivasyon kullanma seviyesini yüzde 69 seviyesinde asla maddi motivasyon kullanmadığı yönündedir. Yüzde 6'lık bir kesim ise nadiren lider personelin maddi motivasyon unsurlarını kullanmadığını belirtmektedir.

Lider personelin maddi motivasyon kullandığını de erlendiren 4 kişinin 2'si er rütbesinde 2'si ise uzman çavuş rütbesindedir. Maddi motivasyon kullanmanın mesleki etik ve kurallar çerçevesinde yasak olduğu göz önüne alındığında bu personelin maddi motivasyon kullanmayı nasıl anlamalı de erlendirilmelidir. Çünkü lider personelin maddi motivasyon kullanmadığı büyük bir kitle tarafından belirtilirken de erlendiricilerin soruyu yanlış anlamadıkları de erlendirilmiştir.

Lider Personelin Yenilikçi Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin yenilikçi olma seviyesini yüzde 58 oranında daima bulduğu yönündedir. Aynı zamanda lider personelin yüzde 26'sı bazen seviyesinde olmak üzere lider personeli yenilikçi olarak görmektedir. Kümülatif orana bakıldığında yüzde 84'lük kısmı lider personeli yenilikçi olarak görmektedir.

Lider personelin asla yenilikçi olmadığını belirten 3 de erlendiricinin 2'si er rütbesinde 1'i ise uzman çavuş rütbesindedir. Bu ki ilerin ö renim seviyeleri da ılım göstermektedir. Bu ki ilerin oranı yüzde 6'da kalmaktadır.

Genel itibariyle günümüz de i en ve geli en teknoloji ça ında her liderde mutlaka bulunması gereken bir özellik olan yenilikçi olma özelli i de erlendirilen lider personelde mevcuttur.

Lider Personelin Astları ile Yetki Paylaşımı Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin astları ile yetki paylaşım seviyesini yüzde 45 oranında bazen olarak görmektedir. Aynı zamanda yüzde 28'lik bir kesim ise lider personelin daima astları ile yetki paylaşımı yaptı ı yönünde kanaat bildirmi lerdir.

Yüzde 11'ini olu turan de erlendirici kesim ise lider personelin asla yetki paylaşımında bulunmadı ını belirtmi tir. Bu de erlendirmeyi yapan katılımcıların tamamı er rütbesindedir. Mezuniyet derecelerine bakıldı ında standart bir da ılım göstermektedir. Er rütbesinde bu oranın çıkmasının sebebi lider personelin yetki paylaşımını en alt rütbedeki erler ile yapmıyor ve kanunen de yapamayacak olmasından kaynaklanmaktadır.

Bir lider personel için önemli bir özellik olan gerekti inde yetki paylaşımında bulunma özelli i anket sonuçları itibariyle de bazen çıkarak lider personelin bu özelli e sahip oldu unu göstermektedir.

Lider Personelin İyi Bir Dinleyici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin lider personelin iyi bir dinleyici olma seviyesini yüzde 52 oranında daima olarak görmektedir. Yüzde 28 için ise bazen seviyesinde lider iyi bir dinleyici olarak görülmektedir. Astların fikirlerine önem verme ve onları dinlemenin yarataca ı dinamizmi ve katkı de eri göz önüne alındı ında iyi bir dinleyici olmak büyük bir öneme sahiptir. De erlendirilen lider personelin bu liderlik özelli ine sahip oldu u görülmektedir.

Lider personelin asla dinleyici olmadığını belirten 3 kişi -ki yüzde 6'lık bir dilimi oluşturmaktadır- er rütbesine sahiptir. Aynı zamanda bu üç kişinin mezuniyet derecesi de ilim göstermektedir. Bu sayının oluşmasında temel neden de erlendirilen lider personel ile erler arasında farklı ara kademelerin olması ve iletişim kurulurken bu ara kademe silsilesinin atlanmasının kanunen suç teşkil etmesidir. Bu kanuna rağmen de erlendirilen lider personelin iyi bir dinleyici olduğu görülmektedir.

Lider Personelin Vizyon ve Misyon Belirleme Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin vizyon ve misyon belirleme seviyesini yüzde 39 oranında daima, yüzde 41 seviyesinde ise bazen seviyelerinde gördüğünü tespit edilmiştir. Bu oran lider personelin kurum içerisinde herkesin bildiği ve uygulanan bir etkin vizyon ve misyon belirlediği anlamına gelmektedir. Bir lider için liderlik yaptığı kitleye yol gösterici olan bu hususa de erlendirilen lider personelin sahip olduğu görülmektedir.

Yüzde 4'lük kısmın ise lider personelin asla bir vizyon ve misyon belirlemediği yönünde kanaat bildirmişlerdir. Bu personel er rütbesinde olup mezuniyet derecesi de ilim göstermektedir.

Lider Personelin inisiyatif Kullanma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin inisiyatif kullanma seviyesini yüzde 34 oranında asla, yüzde 34 seviyesinde ise bazen seviyelerinde gördüğünü tespit edilmiştir. Aynı zamanda yüzde 11 seviyesinde ise lider personelin daima inisiyatif kullandığını belirtmektedir. Lider personelin bir lider için önemli bir özellik olan durumlar karşısında kontrolü elde tutmak olan inisiyatif sahibi olmadığını görülmektedir.

Lider personelin inisiyatif sahibi olmayarak gözükmesinin en büyük sebebi lider personelin çalıştığı meslek itibarıyla inisiyatif alma ve kullanması kendisinden üst

amirleri tarafından kısıtlanmaktadır. Bu sebepten ötürü lider personel inisiyatif kullanamamaktadır.

Lider Personelin Astları Karara Katma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin astlarını karara katma seviyesinin yüzde 65'i daima seviyesinde, yüzde 19'u da bazen seviyesinde lider personelin astları karara kattı ını de erlendirmektedir. Önemli bir lider özelli i olan astların fikir ve görü lerini alarak karara katma özelli i de erlendirilen lider personelin bu özelli e sahip oldu u görülmektedir.

Lider personelin asla astlarını karara katmadı ını de erlendiren 2 de erlendiricinin biri er rütbesinde biri ise uzman çavuş rütbesinde olup mezuniyet derecesi da ılım göstermektedir.

Lider Personelin Yönlendirici Olma Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin yönlendirici olma seviyesinin yüzde 50'si bakımından daima, yüzde 28'i bakımından da bazen seviyesinde oldu u görülmektedir. Önemli bir liderlik özelli i olan yönlendirici olma de erlendirilen lider personelde mevcuttur.

Lider personelin asla yönlendirici olmadı ını de erlendiren 3 personelin tamamının rütbesi er olup mezuniyet dereceleri da ılım göstermektedir. Toplam da ılıma bakıldı ında bu oranın normal oldu u de erlendirilmektedir.

Lider Personelin Adaptasyon Yetene i Seviyesinin De erlendirilmesi

Ankete katılan de erlendiricilerin de erlendirilen lider personelin adaptasyon yetene i seviyesinin yüzde 50 için daima, yüzde 28 için ise bazen seviyesinde oldu u görülmektedir. Bu sonuçlardan da anlaşı laca ı üzere bir lider için büyük bir öneme sahip olunan geli en yeni durumlara kar ı adapte olabilme yetene i de erlendirilen lider personelde bulunmaktadır.

Lider personelin adaptasyon yeteneğinin olmadığı kanaatinde olan personel sayısı yüzde 10'dur. Bu kişilerin 4'ü er rütbesindedir. Aynı zamanda bu personelin mezuniyet dereceleri de ılımlı göstermektedir. Bu değerlendirilmeyi yapan personelin sayısının azlığı da ılıma uygun görülmesi ve lider personelin yüksek seviyede adaptasyon yeteneğine sahip olduğu görülmektedir.

Lider Personelin Hedef Belirleme Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan değerlendiricilerin değerlendirdiği lider personelin hedef belirleme seviyesinin yüzde 71 için daima, yüzde 19 için de bazen seviyesinde olup kümülatif olarak yüzde 90 seviyesindedir. Bu sonuçlar ile değerlendirilen lider personelin yüksek oranda hedef belirleme özelliğine sahip olup faaliyetler kapsamında personeline belli bir hedef göstererek maksimum verim elde etmeye çalıştığı anlaşılmaktadır.

Lider personelin hedef belirleme özelliğinin olmadığı yönünde kanaat bildiren personel miktarı yalnızca 1'dir. Bu da lider personelin hedef belirleme ve belirlenen hedefe ulaşmaya çalışmasının bir göstergesidir.

Lider Personelin Öngörü Sahibi Olma Seviyesinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan değerlendiricilerin değerlendirdiği personelin öngörü sahibi olma seviyesinin yüzde 30'u asla, yüzde 30'u bazen ve yüzde 17'si ise nadiren seviyesindedir. Bir lider için önceden olacak olayları öngörerek buna kararın tedbir alma özelliği olan öngörü sahibi olma yeteneği büyük bir öneme sahiptir. Sonuçlardan anlaşılabileceği gibi değerlendirilen lider personelin öngörü yeteneğinin düşük olduğu görülmektedir.

Lider personelin öngörü sahibi olmadığını değerlendiren 14 kişiden 13'ü er rütbesinde olup mezuniyet derecesi bakımından da ılımlı göstermektedir. Bu sonuçlardan anlaşılabileceği üzere lider personel er rütbesindeki personel için öngörü sahibi olmayan biri olarak görülmektedir. Bu sıkıntıyı gidermek için lider personelin mutlak suretle er rütbesindeki personel ile daha fazla iletişim kurması gerektiği

de erlendirilmektedir. Aldı ı kararları onlarla payla ırken gerekçelerini astlarına anlatmalıdır.

5. KAYNAKLAR

1. Aykan, Ebru(2002), Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
2. Bakan, Smail(2011), Yöneticiler için Başarı Stratejileri, Beta Yayınları, İstanbul
3. Başer, Tolga(2009), Türkiye Basketbol Birinci Liginde Görev Yapan Antrenörlerin Algılanan Liderlik Özellikleri ile Gerçekte Var Olan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi ve Yeni Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
4. Büyüktaş Gayır, Gülfer (2011), Yönetici Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkileri: Sağlık Bakanlığı'na Başlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya
5. Çelik, Sedat(2011), Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce
6. Demir, Hüseyin(2012), Türkiye'de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
7. Derya, Seher(2010), Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
8. Dikmen, Bahar(2012), Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Başarı Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
9. Dinç, Sırrı Cem(2006), Doğa Sporları Etkinliklerine İlişkin Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
10. Doğan, Selen(1999), Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana
11. Doğan, Serkan (2005), Dönüştürücü Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

12. Erkutlu, Hakan Vahit(2003), Yöneticinin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Be yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmı Doktora Tezi, Ankara
13. Erol, Günay(2012), Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik ili kisi: Otel letmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir
14. Esen, Ay e (2012), Örgütsel De i imde Dönü türücü Liderlik Davranı ları, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Adapazarı
15. Gül, Hasan(2003), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Ba lılık li kisi Üzerine Bir Ara tırma, Yayınlanmı Doktora Tezi, Gebze
16. Öven, Halil(2006), Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yönetici ve Liderin Fonksiyonları(Van, A rı, Bitlis ve Siirt illeri askeri yönetici ve liderler Örne i), Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Van
17. Özmen, H. brahim(2009), Liderlik Davranı nı Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, Yayınlanmı Doktora Tezi, Isparta.
18. Öztürk, Bekir Ümit(2012), Likert'in Sistem 4 Yakla mına göre letmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Kar ıla tırılması, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, stanbul
19. U urlu, Ozanser(2009), Liderlik Davranı nın De erlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Liderlik Stili ve Cinsiyete li kin Tutumlar Arasındaki ili ki, Yayınlanmı Doktora Tezi, Ankara
20. Yılmaz, Lokman(2010), Halk E itim Merkezi Yöneticilerinin Dönü ümcü Liderlik Özellikleri, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, stanbul.

6. EKLER

6.1 Örnek Anket Formu

Bu bölümde analiz yapılma için örnekleme uygulanan anket bulunmaktadır.

DOLDURACAĞINIZ ANKET FORMU LİDER POZİSYONUNDA ÇALIŞANLARIN
AŞTILARI TARAFINDAN LİDER OLARAK BENİMSEME SEVİYELERİNİN
DEĞERLENDİRMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ÇALIŞMASINDA
KULLANILMAK ÜZERE ÖLÇÜLENDİRİLMİŞTİR. HERHANGİ BİR EKLEME
MESLEK KARIYERİNİZLE İLGİLİ OLUMLU YA DA OLUMSUZ ETKİSİ
OLMAYACAKTIR. VERECEĞİNİZ CEVAPLARIN GERÇEKÇİLİĞİ ARAŞTIRMANIN
DÖRÜLÜĞÜ İÇİN ÖNEMLİDİR. ANKETE KATILDIĞINIZ TEŞEKKÜR EDERİM.

1.Yaşınız

a. 20-30 b. 25-30 c. 30-35 d.35-40 e. 40 ve üstü

2.Cinsiyetiniz

a. Erkek b. Kadın

3. Medeni Durumunuz

a. Bekar b. Evli , çocuksuz c. Evli , çocuklu d. Dul , çocuksuz e. Dul , çocuklu

4. Yaşınız çoğunluğu geçirdiğiniz yer

a. Köy-Kasaba b. İlçe c. İl d. Büyük şehir

5. En son mezun olduğunuz okul

a. Okuma-yazma yok b. İlkokul c. Ortaokul d. Lise e. Üniversite ve üstü

6. Şu anki rütbeniz

- a. Er-erba b. Uzman Onba ı c. Uzman çavı d. Astsubay e. Subay f. General

7. Göreviniz

- a. Doldurucu b. Ni ancı c. Sürücü d. Tank Komutanı e. Takım Komutanı f. Di er

8. Bu meslekte kaç senedir görev almaktasınız

- a. 1 yıldan az b. 1-5 yıl arası c. 6-10 yıl arası d. 11-15 yıl arası e. 15 yıldan fazla

9. Pozisyonunuz

- a. Yönetici b. Çalı an

10. Çalı ma süreniz boyunca çalı tı ınız 1'inci sicil amiri sayısı

- a. 1 b. 2-3 c.3-4 d. 4-5 e. 5-6 f. 6'dan fazla

11. Kurumda bulundu unuz süre içerisinde görev yeri de i ikli i sayısı

- a. 1 b. 2-3 c. 3-4 d. 4-5 e. 5-6 f. 6'dan fazla

Bir ast olarak lideriniz Bl. K'nın a a ıdaki durumlarda nasıl davranır. Kendi de erlendirmeniz ile size göre en uygun gördü nz seene i i aretleyiniz.

1. Grup yelerinin kendisine bir lider olarak hayran olmasını ister.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
2. Grup yelerinin ihtiyaç, motivasyon ve performanslarını yakından izler.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
3. Otoriteyi elinde bulundurmak için son kararları her zaman kendisi verir.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
4. Ula ılmak istenen hedefleri önceden belirler ve çalı anlar bu oranda çaba harcar.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
5. Her i i planlı bir ekilde gerçekle tirir.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
6. Grup yelerinin daha verimli olması için onları ödüllendirme yoluna gider.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
7. in yapılma ekilleri ile ilgili olarak standartları belirler.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla

8. Grup üyelerinin önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket etmesini sağlar.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
9. Grup üyeleri ile arasında karıllıklı bir çıkarılı kişi oldu u doğrudur.
a. Asla b. Nadiren c. Bazen d. Daima
10. Motivasyon aracı manevi faktörlerden çok maddi(para, unvan, terfi...) faktörleri kapsar.
a. Asla b. Nadiren c. Bazen d. Daima
11. Yeni fikirlere ve yöntemlere her zaman açıktır.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
12. Zaman zaman grup üyelerinin liderli i almasına izin verir.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
13. Tarafların yaptı ı önerileri dikkatle dinleyerek, gerekti inde bu önerileri hayata geçirir.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
14. Herkesin inandı ı bir vizyon ve misyon yaratır.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
15. Risk almayı sever.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
16. Astların yapılan i lerde sorumluluk almaları ona göre ba arının önemli bir faktördür.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
17. Eski problemlere yeni çözümler üretip astlarımı da bu doğrultuda te vik eder.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
18. Yeniliklerden ve de i imden korkmaz, hatta kolayca adapte olabilir.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
19. Hedefi, çalı anlardan maksimum performans elde etmektir.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla
20. Gerekti inde sahip olunan normlar ve kuralları dı nda hareket eder.
a. Daima b. Bazen c. Nadiren d. Asla

(Anket Formu: Do an, Serkan (2005) , Dönü ümcü Liderlik, Yayınlanmı Yüksek Lisans Tezi, Malatya.)

7. ÖZGEÇM

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi: 06.03.1989

Doğum Yeri: zmir

Uyruğu: Türk

Medeni Hali: Bekâr

Eğitim Bilgileri

Lise: 2003-2007 Kuleli Askeri Lisesi - stanbul

Lisans: 2007-2011 Kara Harp Okulu – Ankara

Yüksek Lisans: 2012-2014 Devam Ediyor – Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Yönetimi – stanbul

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce, Orta Derece

Çalıştığı Kurumlar: 2011-2014 Devam Ediyor – Türk Silahlı Kuvvetleri

İlgili Alanları: Bilgisayar, Kitap