

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE DEMİRYOLU  
ÇALIŞANLARININ MODERN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİ:1.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ HAYDARPAŞA  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bekir BOLAT**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Umut Davut BAŞOĞLU**

**TEMMUZ – 2017**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE DEMİRYOLU  
ÇALIŞANLARININ MODERN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİ:1.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ HAYDARPAŞA  
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bekir BOLAT

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez ~~14/07~~2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Urd. Doç. Dr. Mustafa BAKI BAŞOĞLU	Başarı	
Urd. Doç. Dr. Selma Akgün	Başarı	
Doç. Dr. Ayşe Çiğdem	Başarı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Bekir BOLAT**

**14.07.2017**

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Umut Davut BAŞOĞLU'na değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olan meslektaşım Mehmet Recep GÖRÜNÜ'ye, TCDD 1. Bölge Haydarpaşa çalışanlarına ve aynı zamanda TCDD çalışanı olan dayım Özer ALPAT'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım boyunca benden maddi manevi desteklerini esirgemeyen babam İbrahim BOLAT'a annem Hanife BOLAT'a her zaman yanımda olan kardeşim Fatma VURAL'a ve Tekin BOLAT'a teşekkür ve minnetimi belirtmek isterim.

Benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve hayattaki en büyük şansım olan sevgili eşim Sema BOLAT'a, oğlum Egemen Efe BOLAT'a ve kızım Ecem Beyza BOLAT'a teşekkür ederim.

**Bekir BOLAT**

**14.07.2017**

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK</b> .....	<b>6</b>
1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı .....	6
1.2. Liderlik İle İlgili Temel Yaklaşımlar .....	7
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	7
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımı .....	9
1.2.2.1. Iowa Liderlik Çalışmaları .....	10
1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları .....	10
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	12
1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli .....	12
1.2.2.5. Mc. Gregor'un X ve Y Teorileri .....	14
1.2.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	15
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	17
1.2.3.1. Fred Fiedler'm Etkin Liderlik Yaklaşımı .....	17
1.2.3.2. Yol Amaç Modeli .....	18
1.2.3.3. Hensey ve Bianchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı .....	19
1.2.3.4. Vroom-Jago-Yetton Modeli .....	20
1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Modeli .....	21
1.2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli .....	21
1.3. Modern Liderlik Teorileri .....	22
1.3.1. Etkileşimci Liderlik .....	22

1.3.2. Dönüşümcü Liderlik .....	23
1.3.3. Karizmatik Liderlik.....	25
1.3.4. Kozmopolit Liderlik.....	26
1.3.5. Vizyoner Liderlik .....	26
1.3.6. Öğrenen Liderlik .....	27
1.3.7. Etik Liderlik .....	27
1.3.8. Öğretimsel Liderlik .....	28
1.3.9. Stratejik Liderlik .....	28
1.3.10. Hizmetkâr Liderlik .....	28
1.4. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler.....	29
1.4.1. Liderliğin Doğuştan Geldiğini Savunan Düşünce.....	29
1.4.2. Liderliğin Sonradan Kazanıldığını Savunan Düşünce .....	29
1.5. Liderlik Davranış Tarzları.....	29
1.6. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	30
1.7. Liderlerin Yönetimde Kullandıkları Güç Birimleri .....	31
1.7.1. Liderlik ve Yasal Güç .....	31
1.7.2. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü .....	32
1.7.3. Liderlik ve Zorlayıcı Güç.....	32
1.7.4. Liderlik ve Uzmanlık Gücü.....	33
1.7.5. Liderlik ve Karizmatik Güç .....	33
<b>BÖLÜM 2: ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ VE DEMİRYOLLARI .....</b>	<b>34</b>
2.1. Genel Olarak Ulaştırma Sektörü .....	34
2.1.1. Ulaştırmanın Tanımı .....	34
2.1.2. Ulaştırmanın Önemi .....	34
2.1.3. Ulaştırma ve Küreselleşme .....	35
2.1.4. Ulaştırma Sistemleri.....	35
2.1.4.1. Havayolu .....	36
2.1.4.2. Denizyolu .....	37
2.1.4.3. Karayolu.....	37
2.1.4.4. Boru Hattı.....	37

2.1.4.5. Demiryolu .....	38
2.1.4.5.1. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Üstünlükleri .....	39
2.1.4.5.2. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Sakıncaları .....	40
2.2. Demiryolu Ulaştırma Sistemi.....	40
2.2.1. Dünya Demiryolları Tarihsel Gelişimi.....	40
2.2.2. Türkiye'de Demiryolları ve TCDD'nin Tarihsel Gelişimi .....	42
2.2.3. TCDD'nin Yeniden Yapılanması.....	43
2.2.4. TCDD'nin Organizasyon Yapısı .....	44
2.2.5. TCDD'nin Görevleri.....	45
2.2.6. TCDD'nin Personel Durumu .....	46
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM .....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	47
3.2. Araştırmanın Örnekleme.....	47
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	47
3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği .....	47
3.5. Veri Toplama Aracı.....	48
3.6. Verilerin Analiz ve Yorumlanması .....	48
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR.....</b>	<b>49</b>
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	49
4.2. Liderlik Algısına İlişkin Bulgular .....	53
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>81</b>
EK 1: Anket Formu .....	81
EK 2: İzin Formu .....	84
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer
<b>DATEM</b>	: Demiryolları Araştırma Teknoloji Merkezi Müdürlüğü
<b>DL</b>	: Dönüşümcü liderlik
<b>EL</b>	: Etkileşimci liderlik
<b>İZBAN A.Ş.</b>	: İzmir Banliyö Sistemleri Anonim Şirketi
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>KL-ÇD</b>	: Karizmatik liderlik-Çevresel duyarlılık
<b>KL-KS</b>	: Kişisel risk üstlenme
<b>KL-SD</b>	: Karizmatik liderlik-Sıradışı davranış sergileme
<b>KL-SS</b>	: Karizmatik liderlik-Statükoyu sürdürmeme
<b>KL-UID</b>	: Karizmatik liderlik-Üye ihtiyaçlarına duyarlılık
<b>KL-VB</b>	: Karizmatik liderlik-Vizyon belirleme
<b>TCDD</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
<b>TÜDEMSAŞ</b>	: Türkiye Demiryolu Makineleri Sanayi Anonim Şirketi
<b>TÜLOMSAŞ</b>	: Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi Anonim Şirketi
<b>TÜVASAŞ</b>	: Türkiye Vagon Sanayi Anonim Şirketi
<b>YHD</b>	: Yüksek Hızlı Demiryolu



## TABLO LİSTESİ

Sayfa No

<b>Tablo 1.1:</b> Liderleri Diğer Kişilerden Ayıran Kişisel ve Fiziksel Özellikler .....	8
<b>Tablo 1.2:</b> X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri .....	15
<b>Tablo 1.3:</b> Likert'in Sistem 4 Modeli.....	16
<b>Tablo 1.4:</b> House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı.....	19
<b>Tablo 1.5:</b> Liderlik Davranış Tarzları Çizelgesi.....	30
<b>Tablo 1.6:</b> Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	31
<b>Tablo 4.1:</b> Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	49
<b>Tablo 4.2:</b> Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	49
<b>Tablo 4.3:</b> Örneklem Grubunun Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	50
<b>Tablo 4.4:</b> Örneklem Grubunun Çocuk Sayısına Göre Dağılımı .....	50
<b>Tablo 4.5:</b> Örneklem Grubunun Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısına Göre Dağılımı .....	50
<b>Tablo 4.6:</b> Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	51
<b>Tablo 4.7:</b> Örneklem Grubunun İşyerindeki Pozisyonuna Göre Dağılımı .....	51
<b>Tablo 4.8:</b> Örneklem Grubunun Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....	52
<b>Tablo 4.9:</b> Örneklem Grubunun İş Öncesi Yerleşim Yeri Durumuna Göre Dağılımı ...	52
<b>Tablo 4.10:</b> Örneklem Grubunun Sendika Üyeliği Durumuna Göre Dağılımı .....	53
<b>Tablo 4.11:</b> Dönüşümcü Liderlik Algısına Verilen Cevapların Dağılımı.....	53
<b>Tablo 4.12:</b> Etkileşimci Liderlik Algısına Verilen Cevapların Dağılımı .....	54
<b>Tablo 4.13:</b> Karizmatik Liderlik Algısına Verilen Cevapların Dağılımı .....	54
<b>Tablo 4.14:</b> Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 4.15:</b> Cinsiyete Göre Liderlik Algısı.....	55
<b>Tablo 4.16:</b> Yaşa Göre Liderlik Algısı.....	56
<b>Tablo 4.17:</b> Medeni Duruma Göre Liderlik Algısı .....	58
<b>Tablo 4.18:</b> Çocuk Sayısına Göre Liderlik Algısı.....	59
<b>Tablo 4.19:</b> Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısına Göre Liderlik Algısı .....	60
<b>Tablo 4.20:</b> Eğitim Durumuna Göre Liderlik Algısı.....	61

<b>Tablo 4.21:</b> Gelir Durumuna Göre Liderlik Algısı .....	63
<b>Tablo 4.22:</b> Sendika Üyeliğine Göre Liderlik Algısı .....	64
<b>Tablo 4.23:</b> Liderlik Ölçekleri Arasındaki İlişki .....	65
<b>Tablo 4.24:</b> Liderlik Alt Ölçekleri Arasındaki İlişki .....	66



## ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Şekil 1.1:</b> Ohio State Yaklaşımına Göre Lider Davranışı.....	11
<b>Şekil 1.2:</b> Yönetim Tarzı Matrisi .....	13
<b>Şekil 1.3:</b> Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tarzları .....	20
<b>Şekil 2.1:</b> TCDD'nin Organizasyon Yapısı.....	44



**Tezin Başlığı:** Ulaştırma Sektöründe Demiryolu Çalışanlarının Modern Liderlik Özellikleri:1.Bölge Müdürlüğü Haydarpaşa Örneği

**Tezin Yazarı:** Bekir BOLAT

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Umut BAŞOĞLU

**Kabul Tarihi:** 14.07.2017

**Sayfa Sayısı:** ix(ön kısım) + 81(tez) + 5(ek)

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** İşletme Yönetimi

Bu tez çalışması; ulaştırma sektöründe demiryolu 1.Bölge Müdürlüğü Haydarpaşa'da farklı bölüm ve kademelerde görev yapan çalışanların hangi modern liderlik yaklaşımlarını ne düzeyde ortaya koydukları ve demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu kapsamda ilk bölümde literatürde yer alan liderlik ve liderlik tanımları, tarihsel olarak geçmişten günümüze liderlik yaklaşımları, liderlik gücünün kaynakları ve modern liderlik teorileri yaklaşımlarına değinilmiştir. İkinci bölümde genel olarak ulaştırma sektörü ve sistemleri, dünya demiryolları tarihsel gelişimi, demiryollarının üstünlükleri ve sakıncalarının üzerinde durulmuştur. Türkiye'de demiryolları tarihsel gelişimi ve TCDD incelenmiş organizasyon yapısı, değişim süreçleri, eğitim programları, mevcut altyapı, teçhizat ve personel durumları hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde TCDD 1. Bölge Haydarpaşa çalışanlarının demografik özellikleri ile modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacı ile yapılmıştır. Çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve çalışılan kurumdaki hizmet süresi gibi demografik özelliklerin etkisi var mıdır? Araştırmada 154 örneklem ile anket uygulaması yapılmış olup R-Project 3.2.5 programı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda demografik özellikler ile modern liderlik yaklaşımları arasında kuvvetli bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışanların tek bir liderlik özelliğinden ziyade birkaç liderlik özelliğini aynı anda sergilediği, bu bakımdan liderleri tek bir kalıba sokarak analiz etmenin imkânsız olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Modern Liderlik Teorileri, Ulaştırma Sektörü, TCDD

<b>Title of the Thesis:</b> Modern Leadership Features of Railway Employees in the Transportation Sector: Example 1. District Directorate Haydarpaşa	
<b>Author:</b> Bekir BOLAT	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Dr.Umut BAŞOĞLU
<b>Date:</b> 14.07.2017	<b>Nu. of pages:</b> ix(pre text) + 81(main body) + 5(App.)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Business Administration
<p>This thesis work; transportation sector rail 1.Regional Office serving the different parts and levels in Haydarpaşa employees which modern leadership styles (approaches) put forth what levels and demographic features in order to find out if there is a significant relationship between. In this context, the first part is contained in the literature on leadership and leadership definitions, historically, from the past to the present leadership approaches, leadership power sources and theories of modern leadership approach has been mentioned in the second part of our overall transport sector and systems, historical development of the railways in the World, focused on its strengths and drawbacks of railways. Historical development of the railways in Turkey and TCDD examined organizational structure, change processes, training programs, existing infrastructure, equipment and staff are given information about their situations. In the third chapter of TCDD 1.Demographic characteristics of employees with modern Haydarpaşa region leadership are transformational leadership approach, interaction engineer leadership and charismatic leadership between. Employees' gender, age, educational background and studied the impact of the services term premises such as demographic characteristics? The survey was conducted with 154 samples and analyzes were carried out using the R-Project 3.2.5 program. As a result of demographic features of this research with a strong relationship between modern leadership approach. A single leadership of employees property rather than the at the same time, several leadership feature in this regard by analyzing a single leaders of mold it is impossible.</p>	
<b>Keywords:</b> Leadership, Theories Of Modern Leadership, Transport Sector, TCDD	

## GİRİŞ

Lider ve liderlik kavramları geçmişten günümüze kadar birçok araştırmacının konusu olmuştur. Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanoğlunun varlığı ve sosyal yaşama başlamaları ile birlikte ortaya çıkmış olan liderlik konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Böylece liderlik kavramı ile ilgili pek çok farklı tanım ve ifade ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların ve bilim adamlarının kişisel görüş ve bakış açılarına göre liderlik kavramının tanımı yapılmıştır. Farklı tanımlamalar olsa da birleştikleri ortak noktalarda bulunmaktadır. Liderlik, hakkında birçok araştırma, kitap, makale, seminer, konferans ve yayınlar yapılmasına rağmen önemini hiçbir zaman kaybetmemiştir.

### **Çalışmanın Konusu**

Günümüz dünyasının bilgi çağı olması ve sürekli değişim içinde olması hayatımızın bir parçasıdır. Liderlik de değişimden etkilenen sosyal konulardan biridir. Küreselleşmenin sonucu değişen dünyada insanın, toplumun ve organizasyonlarında bu değişime ayak uydurabilmesi için değişim içerisine girmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bunun sonucunda yaşanan bu hızlı ve çok yönlü değişim özellikle lider ve yönetici pozisyonundaki kişileri de etkilemiştir.

Liderlik sosyal bilimlerin araştırma konusu içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle tanım ve ifadeler kesinlik ve doğruluk yoktur. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar sonucu farklı teoriler ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde liderlik tanımlamaları, liderlik yaklaşımları, liderlik güç kaynakları, liderliğin önemi ve modern liderlik teorileri konularına değinilmiştir. Lider ve liderlik konusu sürekli değişim ve akış içerisinde yer almaktadır. Bu akış ve dönüşüm devam ettikçe liderlik konusu yeni ihtiyaçlarla gündeme gelecek ve bu ihtiyaçları gidermek adına yeni modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkacak ve bunlar araştırma konusu olacaktır. Çalışmanın konusu olan modern liderlik teorileri karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak incelenmiştir. Diğer modern liderlik teorilerine hakkında da bilgilere yer verilmiştir.

Karizmatik liderlik; doğuştan gelen karizma, hırs, girişimcilik, mücadele ruhu, etki, hayranlık ve bir takım özellikleri ile kitleleri peşinden sürükleyen liderlik tipidir. Dönüşümcü liderlik; görevleri ve hedefleri bakımından astlarının çalışanlarının farkındalığını artıran, grubun gelişimini sağlayan ve yeniden yapılandırmaya çalışan liderlik tipidir. Etkileşimci liderlik ise astların sonuca ulaşabilmesi için neyi, nasıl ve ne zaman yapması gerektiği konusunda onlara yol gösterirler. Çalışanların sarf ettikleri çaba ve çalışmalarını ödülleri aracılığıyla teşvik ederek verim, sadakat ve itaat yaratmaya çalışan liderlik tipidir.

Teknolojinin hızla ilerlemesi ve bilgilerin çok hızlı yayılması dolayısıyla liderlerin gerekli tüm bilgileri bilmeleri neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Başkalarını yönetebilmek ve çözüm sunmak liderler için hayati önem taşımaktadır. İnsanlar daha eğitilmiş olduklarından ve istediklerini daha iyi ifade edebildiklerinden dolayı liderlik yapmak eskisi kadar kolay değildir. Liderlerin yönetim stillerinin kritik rolü ön plana çıkmaktadır. Liderlerin değişkenlere odaklanması, değişimlere ayak uydurabilmesi kaçınılmazdır. Bunun için lider toplumun, örgütün, işletmenin yapısının, izleyicilerin, çalışanların ve astların özelliklerini, zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi şarttır. Bu şartlar altında kendini değiştirebilmeli, yeniliye bilmeli, kendini gözden geçirebilmeli ve bunu çalışanlarına kabul ettirebilmelidir. Liderin kurumu, örgütü veya toplumu zarar görmeden yoluna devam ettirebilmesi onun başarısıdır. Liderin başarısı kurumun, örgütün ve işletmenin başarısıdır. Liderin bunu tek başına başarması mümkün değildir. Liderin sahip olduğu güç, kendi potansiyeli, becerisi, vizyonu ve stratejisini izleyenlerine, astlarına veya çalışanlarına doğru aktarabilmesi ile mümkündür.

Günlük yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası olarak görünen ulaştırma sistemi günümüz dünyasında ekonomik ve sosyal yönden hayatı canlı ve dinamik yapısıyla etkiliyen bir yapıya sahiptir. Araştırmacı ve bilim adamları medeniyeti genel anlamıyla ulaştırma çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Toplumsal yapının değişimi, gelişmesi, sanayileşme ve ticaretin gelişmesiyle ulaştırma kavramının da önemi artmış ve yeni bir ihtisas dalı olarak ortaya çıkmıştır.

Ulaşım ekonomik faaliyetlerin önemli bir parçasıdır. Üretim süreci üretilen malın tüketiciye ulaştırılması ile son bulur. Ulaştırma insanların mal ve hizmetlerinin ekonomik fayda sağlamak için yer değiştirmelerini ifade eder.

Ulaştırma sektörü ülkelerin kalkınmaları için ağırlıklı bir öneme sahiptir. Bu sebeple ulaştırma ve ulaştırma alt sistemleri olan karayolları, denizyolları, havayolları, boru hattı ve demiryolları ülke ekonomisinin ana unsurlarından birisidir. Ulaştırma sektöründeki değişim ve gelişmeler küreselleşen dünyamızda uluslararası ticareti doğrudan etkilemektedir. Artan rekabet koşullarında daha az maliyetle zamanında ulaştırmanın önemi artmıştır.

Büyüyen ekonomiler ve artan nüfus sonucunda ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi için daha etkin ulaştırma sistemleri planlanmakta ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Ulaştırma alt sistemleri birbirini tamamlamakta ve kombine taşımacılık yaygınlaşmaktadır. Ticaret potansiyelini geliştirebilmek için değişik ulaştırma alt sistemlerinin birbirlerini tamamlayıcı ve uyum içerisinde çalışması önemlidir. Ulaştırma alanında en gelişmiş ve en modern taşıma araçları kullanmak ve teknolojik gelişmelere, ayak uydurmak kalkınmanın ve refahın bir göstergesidir. Bu sebeple bir ülkenin kalkınması ve ekonomisinin gelişmesi modern sağlıklı bir ulaştırma sistemiyle mümkündür.

Ulaştırma alt sistemlerinden bir tanesi olan demiryolları kara taşımacılığında az maliyetle çok büyük miktarlarda mal ve insan taşımaya imkân sağladığı için ulaştırma sektörü ve ülke ekonomisi için ayrı bir öneme sahiptir. Demiryolları sermayenin yoğunlaşmasını sağlar ve enerji tasarrufu yaratır. Gelişmiş ülkelerde demiryolu taşımacılığı özel girişimle ve uluslararası sermaye ile yapılmaktadır. Sanayileşemeyen ülkelerde ise demiryolu yapımını devletler kendileri üstlenmiştir.

Ülkemizde demiryolu taşımacılığı; Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1854 yılında işletmeye alınan demiryolu hattı ile başlamıştır. Demiryolları o zamanda kullanılan en verimli ve çağdaş ulaştırma sistemiydi. Osmanlı devleti o zamanda böyle bir ulaştırma sistemini yapacak ne teknolojiye ne de ekonomik güce sahip değildi (Kaynak, 1984:67).



1923 yılında Cumhuriyetin ilanı ile bugünkü milli sınırlarımız içindeki demiryollarının tarihi 23 Eylül 1856 yılında 130 Km'lik İzmir-Aydın demiryolu hattının imtiyazıyla başlar. Cumhuriyetin kurulmasıyla demiryollarının devletleştirilmesine karar verilmiştir. 22 Temmuz 1953 tarihinde 6186 sayılı kanunla Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak "Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD)" adı altında İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirmiştir. 08 Haziran 1984 tarih ve 233 sayılı KHK ile de "Kamu İktisadi Teşekkülü" hüviyetini alan ve TÜLOMSAŞ, TÜDEMSAŞ ve TÜVESAŞ olmak üzere üç adet bağlı ortaklığı bulunan TCDD, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olarak faaliyetini sürdürmüştür.

24 Nisan 2013 tarihinde kabul edilen 6461 sayılı kanun ile de yeniden İktisadi Devlet Teşekkülü'ne dönüştü. Kanunun yürürlüğe girmesiyle de TCDD Taşımacılık A.Ş. 14 Haziran 2016 tarihinde tescil edildi. Bu çalışmada ayrıca TCDD'nin organizasyon yapısı, görevleri, yasal yükümlülükleri, vizyonu, misyonu ve personel durumu incelenmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

Araştırma, ulaştırma ve demiryolu çalışanlarına demografik özelliklerinin liderlik algısı üzerine anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra demiryollarında uygulanan liderlik yaklaşımı ve demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla da analizler yapılmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

Örgütlerin başarılarında liderlerin performansları önem kazanmaktadır. Liderlerin, çalışanları etkileme becerileri, örgütün başarısında önemlidir. Bununla beraber liderlerin liderlik becerileri demografik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Araştırma demografik özelliklerin liderlik yaklaşımı üzerinde etkili olup olmadığını incelemesi ve bu konuda öneriler sunulması amacıyla önemlidir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Demiryolu TCDD 1.Bölge Haydarpaşa çalışanları üzerinde demografik özellikler ve modern liderlik özellikleri davranış şekillerini ölçmek için anket çalışması uygulanmıştır. Anket analizleri R-Project 3.2.5 paket programı ile analiz edilerek demografik özellikler ile modern liderlik teorileri arasında çalışanlar üzerinde anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.



# BÖLÜM 1: LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde liderlik tanımı yapılmış ve liderlik teorileriyle ilgili literatür bilgisine yer verilmiştir.

## 1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik kavramı üzerinde oldukça durulan konulardan biridir. Bu durum liderlikle alakalı pekçok çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. Literatür değerlendirildiğinde ise liderlik kavramıyla alakalı kabul gören ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı liderlikle alakalı yapılan çalışmalarda farklı tanımlara rastlanmaktadır.

Koray'a (1997:169) göre liderlik, bireylere zor kullanmadan ve onları zorlamadan onları belli doğrultuda harekete geçirebilme becerisidir. Şişman (2002:1) açısından farklı sosyal bilimlerin (Yönetim bilimi, psikoloji, siyaset bilimi, sosyoloji) birbirleriyle örtüşen konuların olmasına rağmen liderlik kavramıyla alakalı ortak bir fikirlere bulunmamaktadır. Bu açıdan ona göre liderlik, farklı yönlerden değerlendirildiğinde, farklı biçimlerde ifade edilebilen ve ortaya konabilen bir kavramdır.

Eren (2007:431) açısından liderlik, sosyal ilişkiler içerisinde bulunan bir topluluğu, belli amaçlar kapsamında bir araya getirerek, bu amaçları gerçekleştirmek için onları güdümlenecek becerilere ve bilgilere sahip olabilme durumunu ifade etmektedir. Özkalp ve Kırel (2010:309) liderliği belli koşullar ile haller altında amaçlara erişebilmek için önceden belirlenen bazı değerleri izleyenlere özümsetmek maksadıyla onların tutum, davranış ve fikirlerini etkileme sanatı olarak ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi çalışmalarda farklı liderlik tanımları bulunmaktadır. Ancak bu çalışmaların liderlik kavramıyla alakalı olarak ortak noktaları da bulunmaktadır. Bu ortak noktalar şu şekilde ifade edilebilir:

- Ortak bir hedef veya amacın varlığı,
- Hedef veya amacı yerine getirecek olan bir topluluk,
- Topluluğu ve faaliyetleri yönetme görevini üstlenen bir lider.

Liderler yöneticilerden farklı olarak bir grup insanı amaçları doğrultusunda bir yolda ilerlemeye ikna etmektedirler. Yöneticiler ise otoriteyi sağlamak adına belli kuralları uygulurlar.

Farklı bir açıdan liderlikle alakalı yapılmış tanımlamaların ortak noktasında, liderin gönüllü olarak takip edilmesi, izleyenlerin gönüllülük esasına göre güdülenmesi, takip edecekleri faaliyetler ile alakalı olan bireylere cesaret verilmesi, izleyenlerin hedefleri başarabilmesi için onların etkin bir biçimde yönetilmesi, bu bireylerin amaçlar doğrultusunda çalışmalarının sağlanması ile bu insanların yaratıcılıklarını kullanmalarının sağlanması gibi öğelerin de bulunduğunu ifade etmemiz mümkündür (Gürel ve Yılmaz, 2014:42).

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde liderin; bilgisiyle, yetkinlikleriyle, insanları etkileyen, onlara güç veren, onları organize eden, planlı, analitik düşünen ve onları bir araya toplayıp tutabilen kişi olduğu ortaya çıkmaktadır.

## **1.2. Liderlik İle İlgili Temel Yaklaşımlar**

Liderlik kavramı üzerine günümüze kadar yapılan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar farklı durumlar sonucunda pratik ve teorik araştırma olarak devam etmektedir. Liderlik ile ilgili yapılan araştırma ya da yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımlarıdır. Bu başlıklar altında söz konusu yaklaşımlar ele alınacaktır.

### **1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı literatürde liderlik kavramıyla alakalı yapılan çalışmaların başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın gelişmesinde Büyük Adamlar Yaklaşımı'nın büyük katkısı bulunmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında özellikle Napoleon, Gandhi gibi liderlerin lider olma süreçleriyle birlikte bu liderlerin kendilerine has ve ortak özellikleri, yaklaşımın ana konusunu oluşturmuştur (Erdoğan, 2007:493).

Özellikler yaklaşımı liderin lider olmasını sağlayan becerilerin ve özelliklerin neler olduğuna odaklanmaktadır. Ayrıca diğer bireylerin neden lider olmadıklarını bireysel nitelikler üzerinden ele alarak liderlik açıklanmaya çalışılmaktadır. Özellikler yaklaşımında temel değişken liderliğin kendisidir. Bu açıdan liderlerin sahip olduğu özelliklerin lider olma sürecini şekillendirdiği belirtilmektedir (Keçecioglu, 1998:26).

Özellikler yaklaşımında bireysel özellikler ile liderlik arasındaki etkileşimler değerlendirilirken fiziksel ve ruhsal nitelikler üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda fiziksel görünüm, cesaret, risk alabilme, iletişim becerisi, sosyal aktivite, boy ve yaş gibi etkenler değerlendirilmiştir (Atılhan, 2006:22).

Tablo 1.1’de özellikler yaklaşımı kapsamında Liderleri diğer kişilerden ayıran kişisel ve fiziksel özellikler üzerinde durulmuştur.

**Tablo 1.1:** Liderleri Diğer Kişilerden Ayıran Kişisel ve Fiziksel Özellikler

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleri görüşlülük
Kilo	İnisiyatif sahibi olma
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açıkgözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Güven Temini	Kararlılık
Etkili konuşma	Bireyler arası diyalog
Zeka	İş bitirme kabiliyeti
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

**Kaynak:** Ekici, K. M. (2006), Vizyoner Liderlik, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, s. 76

Genel olarak ifade etmek gerekirse, özellikler yaklaşımı liderlerin sahip oldukları duygusal, fiziksel, zihinsel ve sosyal niteliklerin diğerlerinden ayrılımlarını sağladığını ifade etmektedir. Bu kapsamında bireylerin lider yapan unsurların bireylerin kendilerine has özellikleri olduğu söylenmektedir. Ayrıca liderlerin belli özelliklerinin olmadığı koşullara göre farklılık gösteren özelliklerinin olduğu da savunulmuştur.

### **1.2.2. Davranışsal Yaklaşımı**

Davranışsal yaklaşım kapsamında genel olarak, liderin sahip olduğu özelliklerden çok, liderin kendi sorumluluğu süresince ortaya çıkardığı tutumlar ve davranışlar üzerinde durulmaktadır.

Davranışsal yaklaşımda, liderlik kavramı liderlerin davranışları üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu açıdan bir faaliyet kapsamında liderin yeterliliği değil, faaliyetler kapsamında onu takip edenlere sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar liderliği ortaya çıkarmaktadır. Liderin yetki devredip devretmediği, astlarıyla olan iletişimi, problemleri yönetme şekli, amaçların gerçekleştirilmesi için takındığı tutum ve davranışlar lideri lider yapan öğeler olarak değerlendirilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013:13).

Davranışsal liderlik yaklaşımının temel fikri, liderin lider ve başarılı olmasını sağlayan etkenin; liderlik sürecinde ortaya koyduğu tutumlar ile liderin liderlik yaptığı üyelerle kurmuş olduğu iletişim olduğudur (Koçel, 2011:577).

Davranışsal yaklaşımın ortaya çıkışında katkı sağlayan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan en fazla kabul görenler şu şekilde ifade edilebilir:

- Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları,
- Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid),
- Mc. Gregor'un X ve Y Kuramı
- Likert'in Sistem 4 Modeli.

### **1.2.2.1. Iowa Liderlik Çalışmaları**

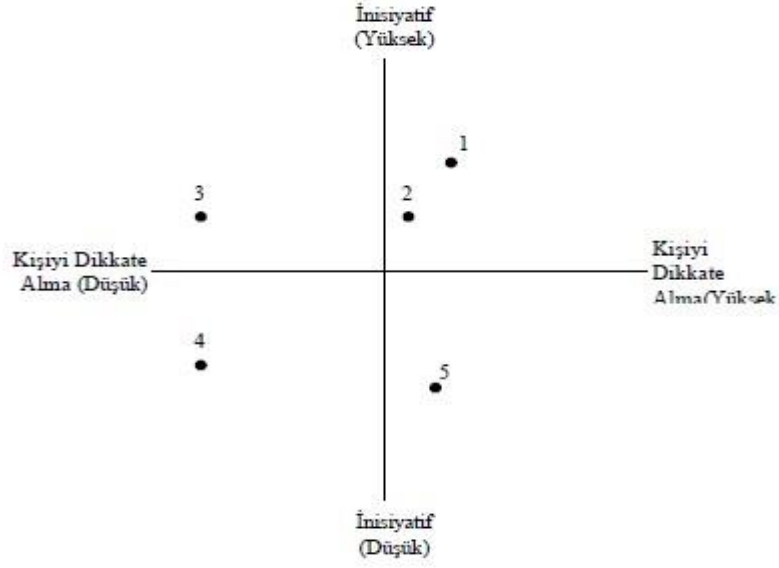
K. Elvin yönetiminde 1938 senesinde yapılmaya başlayan Iowa Üniversitesi liderlik çalışmaları daha sonra R. K. White ile R. Lippitt tarafından sürdürülmüştür. Çalışmada liderlerin topluluk kapsamında ortaya koydukları tutum ve davranışlar ile liderlerin yönetim tarzlarının neler olduğu üzerinde durulmuştur (Ekici, 2006:82).

Çalışma maske yapımı ile el becerileri çalışmaları yapan 10-11 yaşlarındaki dört grup çocuğa uygulanmıştır. Çocukların başında ise onları cesaretlendiren bir demokratik lider, onları serbest bırakan serbest bırakıcı lider ve onlara emirler yağdıran otokratik bir lider bırakılmıştır. Böylece liderlerin davranışları ve bu davranışların etkileri gözlemlenmiştir (Canbolat, 2016:26).

Çalışma neticesinde ise, iş miktarı açısından serbest bırakan liderin grubunda en az işin yapıldığı görülmüşken, otokratik liderin grubunda en çok işin yapıldığı görülmüştür. Fakat güdü veya çalışma isteğinin demokratik liderin grubunda daha yüksek olduğu görülmüştür. Otokratik liderin grubunda yer alan çocukların mutsuz olmaları dışında daha agresif tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Ancak demokratik liderin grubundaki çocuklarsa kendilerine daha fazla güvenen ve mutlu tavırlar sergiledikleri belirlenmiştir (Koçel, 1995:128).

### **1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları**

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları Robert House ile arkadaşlarında 1945 senesinde yürütülen çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaları ön plana koyan araştırmacılar farklı modeller üzerinde durmuşlardır. Bu kapsamda başarılı sonuçlar sergileyen liderlerin ortaya koydukları davranışları birtakım ölçüm araçlarıyla değerlendirme altına alma yoluna başvurmuşlardır.



**Şekil 1.1:** Ohio State yaklaşımına göre lider davranışı

Kaynak: Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınları, s. 591.

İncelemeler neticesinde lider davranışlarında temel iki adet bağımsız değişkenin olduğunu ifade edilmiştir. Bunlar inisiyatif ile kişiyi dikkate almalıdır. (Akçakaya, 2010:96).

**İnisiyatif (iş dikkate alma):** Liderin erişmek istediği amaca tam zamanında erişmek için, takipçilerin koordinasyonunu temin etme, hedefleri belirleme, iletişim sürecini tespit etme gibi yönlendirmeleri yaparken içerisinde bulunduğu tutumu ifade etmektedir. İnisiyatif iş ve işin bitirilmesine verilen önemin seviyesini ortaya koymaktadır. Grup üyelerinin düşünceleriyle, davranışlarıyla alakalı unsurları kapsamaktadır (Aykanat, 2010:16).

**Kişiyi dikkate alma:** Liderin grup içerisinde yer alan kişilerle güvene dayalı ilişkiler kurması ve onlara saygı göstermesi gibi unsurları kapsamaktadır. Lider topluluğundaki bireylerin fikirlerine önem vermelidir. Bu açıdan liderin topluluğundaki bireylerin gereksinimlerine de önem vermesi gerekmektedir. (Koçel, 2011:578).



### 1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Çalışmalarında liderin grubunda yer alan üyelerin verimli olmaları ise tatmin sağlamalarıyla alakalı faktörler üzerinde durulmuştur. Bu açıdan karar verme, yetki verme, iletişim, planlama ile denetim sistemlerinin ne ölçüde kullanıldıklarına göre lider davranışlarında işe yönelik lider ve kişiye yönelik lider modelinin olduğu ifade edilmiştir.

**İşe Yönelik Lider:** Lider faaliyetler öncesinde tespit edilen yöntemler ile ilkelere göre grup üyelerin çalışıp çalışmadıklarını denetlemektedir. Resmi otorite ile cezalandırma görülmektedir

**Kişiye Yönelik Lider:** Grup üyelerine yetki devrini temelde tutan liderdir. Böylece grup üyelerinin tatmin düzeyleri artırılmaktadır. Ayrıca bu tip lider izleyicilerin gelişimine yönelik adımlar atmaktadır (Ataman, 2002:461).

İşe yönelik lider izleyicilerin performanslarını takip etmekte ve değerlendirmektedir. Ayrıca kanuni yaptırımlarına bağlı olarak işe odaklanmakta ve astlara sorumluluklarını net bir şekilde ifade etmektedir. Kişiye yönelik liderse çalışanların huzur ve mutluluğuna önem vermektedir. Bu açıdan bu lider çalışanların kararlara dahil olmalarını sağlamakta, çalışanların inisiyatif kullanmalarını temin etmeye çalışmaktadır (Sökmen, 2010:120).

Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre kişiye yönelik liderlerin yürüttüğü faaliyetler daha etkili olmaktadır. Bu açıdan bu liderler çalışanların düşüncelerine önem vermekte ve onların performanslarını artırmak adına bazı düzenlemeler yapmaktadır. Böylece bu liderler çalışanların daha yüksek performans sergilemesini temin etmektedir.

### 1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli

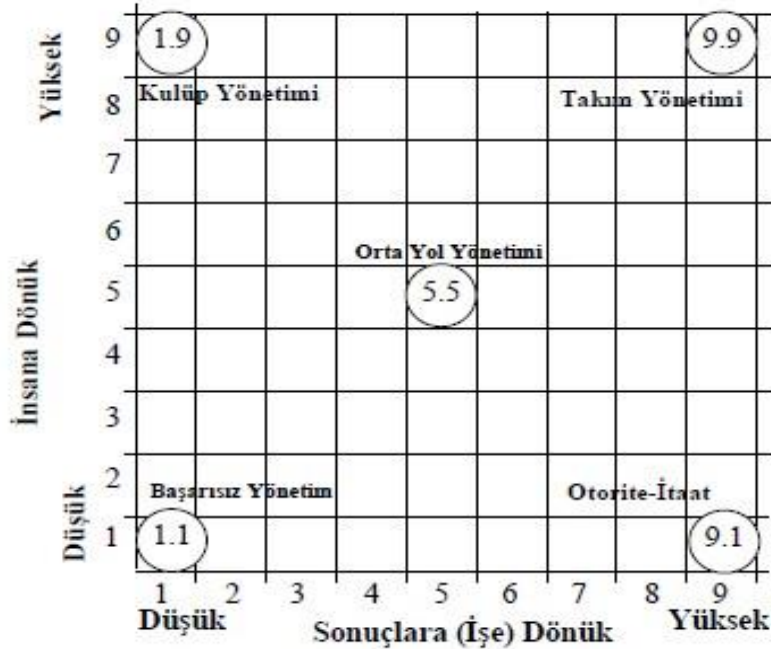
Robert Blake ile Jeane Mount Yönetim Tarzı Matrisi adı verilen bir çalışma ortaya koymuşlardır. Literatürde bu çalışmaya Yöneticilik Gridi de denilmektedir.

Farklı çalışmalarda bağımsız değişkenlerle açıklanmaya çalışılan liderlik kavramı bu teoride bağımlı değişkenlerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Blake ve Mountun liderlik davranışlarını iki unsur üzerine dayandırmıştır. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilebilir (Eraslan, 2003:39):

- **Kişiler arası ilişkilere yönelik ilgi:** Burada lider grup üyelerinin tatminine odaklanmaktadır. Lider bireyler arasındaki ilişkilere önem vermektedir. İlişkilerin pozitif yönlü olmasının sağlanması esastır.
- **Üretime yönelik ilgi:** Liderin tutum ve davranışlarının üretim miktarı, kalitesi üzerine olduğu durumu ifade etmektedir. Bu tür liderler görevin neticelerine odaklanmaktadır.

Şekil 1.2’de Yönetim Tarzı Matrisi (Yöneticilik Gridi) gösterilmektedir.



Şekil 1.2: Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Blake R.R.ve Mccanse A.A. (1991) Leadership Dilemmas, Houston:Gulf Pub., s. 29.

Şekil 1.2’deki 81 ihtimal bulunmasıyla birlikte 81 değişik yönetici davranışı söz konusu olmaktadır (Çelik, 2000:14). Yönetim tarzı matrisinde yer alan temel unsurlar şu şekilde ifade edilebilir (Ekici, 2006:92):

- (1,1): Çalışanlara ve üretime ilgi duymayan lideri,
- (1,9): Üretime önem vermeyen ancak çalışanlarına önem veren lideri,
- (9,1): Verimliliğe önem veren ancak çalışanlara önem vermeyen lideri,
- (5,5): Çalışan ve kurum performansında dengeyi bulan lideri,
- (9,9): Kendilerini sorumluluğa odaklayan bireylerle yüksek verimliliğe odaklanan lideri ifade etmektedir.

#### **1.2.2.5. Mc. Gregor'un X ve Y Teorileri**

Mc. Gregor tarafından literatüre kazandırılan X ve Y teorisine göre liderin davranışlarını belirleyen faktör grup üyelerinin tutum ve davranışlarıdır. X ve Y kapsamında karşıt görüşler ele alınmaktadır. X ve Y çalışanların farklı tutum ve davranışları üzerinde odaklanan iki farklı yaklaşım şeklidir. Bu teori çerçevesinde çalışanların farklı algıları kapsamında lider algılarının nasıl şekillendiğinin tespit edilmesi, işletmeler açısından önemli olarak görülmektedir (Zel, 2001:108). X ve Y Teorisinin temel özellikleri Tablo 1.2'deki gibidir.

**Tablo 1.2: X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri**

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sıradan bir insan çalışmayı sevmez ve olabildiğince çalışmaktan kaçınır.</li><li>• Sıradan insan güvenliği ön planda tutar. Sorumluluk almayı istemez, hırslı değildir.</li><li>• Sıradan bir insan yönetilmek ister.</li><li>• Kurumsal hedeflere duyarsızdır.</li><li>• Söz konusu unsurlar sebebiyle çalışanların denetlenmesi, zorlanması ve gerekli olduğunda cezalandırılması gerekmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyler için iş, dinlenmek, oynamak kadar normaldir.</li><li>• Bireyler doğduklarında tembel değildir. Onları tembelleştiren unsurlar bulunmaktadır.</li><li>• Bireyler hedefleri doğrultusunda kendileri odaklanarak çalışabilirler.</li><li>• Çalışan uygun koşullar altında daha çok sorumluluk alır ve kendisini geliştirir.</li><li>• Liderler çalışanların kendilerine geliştirebilecekleri şartları yaratmaları gerekmektedir.</li></ul>

**Kaynak:** Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 459.

X teorisine bağlı olan lider çalışanı tembel bir makine olarak nitelendirerek ona karşı otoriter bir yönetim sergileyecektir. Bu açıdan bu tip lider çalışanlara az yetki verip, onları zorlama, denetleme ve cezalandırmaya başvuracaktır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:43-44). Y kuramına bağlı kalan bir liderse, çalışanlarına güvenip onlara belirli yetki ve sorumluluklar verecek, onların gereksinimlerini önemseyecek ve onların kendilerini geliştirebilecekleri şartlar oluşturacaktır. (Aşan ve Aydın, 2006:100).

#### **1.2.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert'in Sistem 4 Modeli kapsamında lider dört tip değişken kapsamında ele alınmaktadır. Bu değişkenler Tablo 1.3'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.3:** Likert'in Sistem 4 Modeli

<b>Önderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
Astlara olan güven	Astlara güveni yok	Efendi ile hizmetli arasındaki gibi bir güven.	Kısmi bir güven, kararlarda denetim sahibi olabilmek ister.	Tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlarla iş konusunda konuşurken serbest hissetmezler	Astlar fazla serbest hissetmezler.	Astlar oldukça serbest hisseder.	Tamamiye serbest hissedilir.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle alakalı astların fikri nadir alınır.	Bazı durumlarda astların fikrini sorar.	Çoğunlukla astların fikrini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır	Sürekli astların fikrini almakta ve onları kullanmaktadır

**Kaynak:** Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 405

Sistem-1, İstismarcı-Otoriter Liderlik kapsamında lider çalışanlarına güvenmemektedir. Bu durum bütün kararları kendisinin almasına neden olmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:291). Sistem-2, Yardımsöver otokratik liderlikte kararlar yine lider tarafından alınmaktadır. Ancak astlara belli ölçüde özgürlük tanınmaktadır. Bu liderlikte cezalandırma ile birlikte ödüllendirme de söz konusu olmaktadır (Şimşek, 2005:80).

Sistem- 3, Liderlikte astlara güven daha fazladır. Tam güven söz konusu değildir, ancak yüksektir (Bolat ve diğerleri, 2009:180). Sistem-4'de ise astlara tam güven vardır. Bu açıdan lider onları fikirlerini almakta ve onları uygulamaktadır. Ayrıca lider astlarıyla bilgi paylaşımı içerisindedir (Barutçugil, 2014:36).

### **1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, yürütülen işlerin özelliklerinden ve mevcut koşullardan yararlanarak liderliği açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre en iyi liderlik davranışlarının mevcut koşullara göre farklılaşabileceğini ifade etmektedir (Zel, 2001:139).

Liderler mevcut ortamın gereksinimlerine ve şartlarına göre ortaya çıkmaktadır. Burada kişisel farklılıklara odaklanılmamaktadır. Durumsallık yaklaşımı liderlerin davranışlarının farklı şartlar içerisinde değişmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıdan tek bir evrensel lider tipi yoktur (Bakan ve Doğan, 2014:22).

Bu yaklaşım açısından liderin etkinliği şu faktörler tarafından belirlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:223):

- Erişilmek istenen amacın özelliği,
- Grup üyelerinin özellikleri, bilgi ve becerileri ile beklentileri,
- Liderin oluşturduğu kurumun nitelikleri,
- Grup üyeleri ile liderin deneyimleri.

Durumsallık yaklaşımının ana fikrine değinecek olursak, en uygun görülen lider davranışlarının çeşitli şartlar ve duruma göre değiştiği yönündedir. Her durum ve şarta uygun bir lider stili bulunmamaktadır. Durumsallık yaklaşımları ise; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı (Robert House-Martin Evans), Hersey ve Blanchard'in Yaşam Dönemi Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı, Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in Lider Davranış Süreci şeklindedir.

#### **1.2.3.1. Fred Fiedler'm Etkin Liderlik Yaklaşımı**

Etkin Liderlik Yaklaşımı literatüre Fred Fiedler tarafından kazandırılmıştır. Bu yaklaşımda liderin görev odaklı mı yoksa kişiler arası ilişkilere odaklı mı olup olmadığı incelenmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu eğilim değişmez nitelik

taşımaktadır. Bu açıdan liderin özelliklerin değişmemesi sebebiyle liderin uygun şartlarda çalışması gerektiği ifade edilmektedir (Akçakaya, 2010:103).

Bu yaklaşıma göre lider üç değişkene bağlı olarak hareket etmektedir. Bunlar (Özçer, 1988:65-66):

- **Lider-Üye İlişkileri:** Grup üyelerinin lideri kabullenme düzeyi.
- **Görevin Yapısı:** İşin yürütülmesiyle alakalı gerekli olan öge ve yöntemleri açıklamaktadır.
- **Liderin Pozisyonunun Gücü:** Liderin makamından sağladığı gücü açıklamaktadır.

Fiedler'in liderlik teorisinde elde edilen araştırma sonuçlarına göre, lider ile üyeler arasındaki ilişkilerin durumu, işin rutinliği ve lider pozisyonunda sahip olduğu yetki gücüne göre her durumda farklı liderlik tarzları başarılı olacaktır. Fiedler her durumda aynı liderlik tarzının başarılı olamayacağını savunmuştur.

### 1.2.3.2. Yol Amaç Modeli

Yol amaç modeli literatüre Robert House tarafından kazandırılmıştır. Bu yaklaşım motivasyon teorisiyle durumsallık yaklaşımının ortaya koydukları unsurlardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Yol amaç yaklaşımına göre yöneticilerin lider olabilmeleri için çalışanların başarılı olma kuvvetlerini artırmaları, çalışanları amaçlar etrafında birleştirmeleri gerekmektedir. (Ekici, 2006:211). Bu model kapsamında dört tip liderlik söz konusudur. Bunlar (Boylu ve Sökmen, 2009:2381):

- **Emredici Lider:** Herşey lider tarafından tespit edilir. Kurallara uyulması beklenmektedir.
- **Destekleyici Lider:** Lider astların huzuruna önem vermektedir.
- **Katılımcı Lider:** Lider astların görüş ve fikirlerini alır. Demokratik ortam vardır.
- **Başarı Yönelimli Lider:** Lider çalışanlara bazı hedefler koyar ve bunları başarabilmeleri için onlara güven temin eder.

Yol-amaç kuramı kapsamında değişik şartlara göre değişik tür liderlik tarzının kullanılması gerektiği ifade edilmektedir. Yaklaşımına göre astların bireysel özellikleriyle çalıştıkları şartlar liderin liderlik tarzını etkilemektedir. Bu açıdan liderin çalışma şartlarını ve astlarının özelliklerini göz önünde bulundurarak yönetim tarzını belirlemesi yerinde olacaktır (Ceylan, 1997:318).

**Tablo 1.4:** House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici liderlik tarzı	Astların başarıyla alakalı özgüvenleri artar.
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle erişen yol kesinlik kazanır.
İş için mücadele yok	Başarıya yönelik liderlik tarzı	İleri düzey amaçlar tespit edilir.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların talepleriyle ne biçimde ödüllendirilmek istediklerini belirler.

**Kaynak:** Alganer, Y. İ., (2002), "Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik", Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, Afyon, s.16.

### 1.2.3.3. Hensey ve Bianchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Yaşam eğrisi yaklaşımı Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından literatüre sokulmuştur. Bu yaklaşıma göre etkili liderlik yapılabilmesi için grubun olgunluk düzeyi ile liderlik davranışları arasında bir tutarlılığın olması gerekmektedir (Çelik, 2000:28). Bu açıdan lider grubun olgunluk seviyesine göre tarzını tespit etmektedir (Sökmen, 2010:136). Astların olgunluk seviyeleri Şekil 1.3'de gösterilmiştir.



<b>Yüksek</b>	<b>Karara Katma (3)</b> (Yüksek İlişki, Düşük Görev Boyutu-Orta Yüksek Olgunluk)	<b>İkna Etme (2)</b> (Yüksek İlişki, Yüksek Görev Boyutu-Düşük Orta Olgunluk)
<b>İlişki</b>		
<b>Boyutu</b>	<b>Yetki Verme (4)</b> (Düşük İlişki, Düşük Görev Boyutu- Yüksek Olgunluk)	<b>Emir Verme (1)</b> (Düşük İlişki, Yüksek Görev Boyutu-Düşük Olgunluk)
<b>Düşük</b>		
<b>Görev Boyutu</b>		
<b>Düşük-----&gt; Yüksek</b>		

**Şekil 1.3:** Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tarzları

**Kaynak:** Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, s. 135.

- **Emir Verme (1):** Olgunluk seviyesi düşük grup, liderin emir ve komutları kapsamında yönetilmektedir. (Bolat ve diğerleri, 2009:196-197).
- **İkna Etme (2):** Olgunluk seviyesi düşükle orta arasında kalan grup üyeleri desteklenmekte ve onlara açıklamalarda bulunmaktadır. Lider düşünceleri grup düşünceleri olarak algılanır (Akçakaya, 2010:1058).
- **Karara Katma (3):** Olgunluk düzeyi yüksek ile orta arasındadır. Lider grubu cesaretlendirici görev üstlenir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:299).
- **Yetki Verme (4):** Lider yetki ve sorumluluk verir. Liderin destek ve yönlendirmesi oldukça azdır (Güney, 2012:395).

#### 1.2.3.4. Vroom-Jago-Yetton Modeli

Bu yaklaşım bir liderin farklı liderlik tarzlarını sergileyebileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda karar verme sürecine astların dahil olmasının gerektiğini ifade etmektedir. Yaklaşımın hedefi karar niteliğinin ve kalitesinin korunurken kararların astlar tarafından kabullenilmesini sağlayabilmektir. Bu açıdan bu yaklaşımda kararlar, grupsal ve bireysel düzeyde ele alan yedi farklı durumla beş farklı lider tipi üzerinden ele alınmıştır. Bu unsurlara dayanılarak bir karar ağacı meydana getirilmiştir (Ergeneli, 2006:226).

Liderlikte karar verebilme yeteneğinin önemine vurgu yapan bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Model astlar ile liderin ortak katılımı ve karşılıklı ilişkilerin iyi olması sonuçların daha iyi olacağını varsaymaktadır. Model karar ağacı kullanmayı gerekli görür. Lider karar alma sürecinde izlediği yollar ve karar verme sürecinde çalışanların ne zaman ve ne ölçüde katılması gerektiği üzerinde durur. Lider kendi durumunu kendi belirler ve sonuca ulaşınca kadar ağaç dallarını takip ederek uygun seçeneği bulur.

#### **1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Modeli**

Bu model liderliğe işe ve kişilere dönük olmanın dışında ek olarak etkililik boyutu getirmiştir. Bu sebeple bu model “3 Boyut Yaklaşımı” adını almıştır. Bu modelin ortaya çıkışında Blake ve Mounton'un çalışmaları oldukça etkili olmuştur (Ekici, 2006:117).

Bu model kapsamında yer alan boyutlar şu şekildedir (Aydın, 1994:259):

- **Görev Boyutu:** Lider astları ve kendini kurum hedefini gerçekleştirmeye sevk etmektedir.
- **İlişki Boyutu:** Lider astlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiye önem vermektedir.
- **Etkililik Boyutu:** Liderin konumu hedeflerin gerçekleştirme seviyesini ortaya koymaktadır.

#### **1.2.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli**

Bu model kapsamında liderlerin karşılaştıkları sorunlar üzerine odaklanılmıştır. Günümüzün çalışanları ve yöneticileri arasında demokratik bir anlayış görüldüğü ifade edilmektedir. Geçmişte ortaya çıkan sorunlarla alakalı fazla düşünülmeyen belirtilmişken, başarının yalnızca yöneticilerin karar alabilme kabiliyetine ve zekâya bağlı olduğu belirtilmiştir.

Bu modele göre yöneticiler astların istek ve davranışlarına bağlı olarak bir liderlik stili belirleyebilmektedir. Ancak gerçek hayatta genelde yöneticilerin istekleri astlara yansıtılmaktadır. Başarılı olunmak isteniyorsa karşılıklı ilişkilerde esnek olunması gerekmektedir. Bu modelde 7 farklı yönetim tarzı bulunmaktadır. Bu yönetim tarzlarının

bir ucu demokratik yönetimken, diğer ucu otoriter yönetimdir. Liderin yönetim biçimini duruma göre ayarlaması ve bu 7 farklı yönetim tarzı içerisinde hareket etmesi gerekmektedir (Begeç, 1999:35-36).

### **1.3. Modern Liderlik Teorileri**

Araştırmanın bu bölümünde modern liderlik teorileri hakkında literatür bilgisine yer verilmiştir.

#### **1.3.1. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik (transaksiyonel) literatürde; edimsel, kurumsal, faaliyetler ve al-verci liderlik olarak ifade edilmektedir. (Gül, 2003:12). Bu liderlik tipi çalışanların ortaya koydukları çaba ile elde ettikleri başarıyı ödüllerle teşvik edilmesine odaklanan bir liderlik tipidir. Bu durum liderlik tipinin ödül odaklı olmasına neden olmaktadır (Oğuz, 2011:382).

Etkileşimsel liderlik, lider ve çalışan arasındaki alışveriş olarak açıklanmaktadır. Bu alışverişte hem lider hem de izleyicileri kendi taleplerini yerine getirmek adına çalışmaktadır. İzleyici liderin isteklerini yerine getirerek lider tarafından ödüllendirileceğini bilir. İzleyici çalışmaları karşılığında ücret, terfi veya çeşitli ödüllendirmelerle kendi isteklerine ulaşacağını farkındadır. Bu tür bir etkileşim durumu etkileşimci liderliğin özünü oluşturmaktadır. Etkileşimsel liderlikte, çalışanların gerekli işleri yapmaları durumunda lider, işlerin tamamlanması durumunda izleyicilerin alacakları ödülleri açıkça belirtmektedir. Liderlerin açık bir şekilde izleyicilerini ne şekilde ödüllendireceklerini belirtmeleri, izleyicileri çalışma konusunda daha istekli bir hale getirmektedir. İzleyiciler, elde etmek istedikleri ödülleri önceden bilirler ve bu doğrultuda çalışırlar. İzleyiciler çalışmaları sonucunda liderlerinden ödülleri beklemektedirler. Etkileşimsel liderliğin başarısında önemli olan çalışana iş başarısı sonucunda vaad edilen ödüllendirmelerin yapılmasıdır. Eğer lider tarafından vaad edilen ödüllendirme yapılmazsa, izleyiciler lideri takip etmeyi bırakır (İraz, 2012:44).

Etkileşimsel liderlikte geçmişteki işlerin iyileştirilmesi anlayışı bulunmaktadır. Bu durum

yaratıcılığın düşük olmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple bu liderlik durağan büyüme sürecini benimseyen şirketler açısından uygundur. Liderler beklentileri karşısında çalışanları görevlendirdikleri için çalışanların ayrıca fikirlerine yer verilmemektedir. Bu durum çalışanların işletme kararlarına katılımlarını da olumsuz yönde etkileyerek, çalışanların işe olan bağlılıklarını düşürmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:226).

Etkileşimci liderler işlerin ne zamanda yapılmasıyla alakalı astlarına yol gösterici olmaktadır. Bunun dışında istenilen hedeflere ulaşılması durumunda astlara onların bekledikleri ödülleri vermektedirler. Bu durum bu yöneticilerin verimliliğin artması için astlarına yardımcı olmalarını da temin eder (Eren, 2000:320).

Etkileşimci lider üç tip yönetim tarzı sergiler. Bunlar (İraz, 2012:44-45):

1. **Koşullu ödüllendirme:** Hedeflere ulaşılması durumunda astlara ödül verilmesi söz konusu olur (Buluç, 2009:14-15). Ödülle birlikte lider ve astlar arasında pozitif ilişkiler kurulur (Karip, 1998:448).
2. **Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active):** Burada astların geçmişteki başarıları onlara referans olmaktadır. Bu açıdan astlar bir hata yapıncaya kadar lider onlara müdahalede bulunmamaktadır (İraz, 2012:44-45).
3. **Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive):** Lider astlara hiç bir şekilde karışmamaktadır. Ancak hedeflere varılamaması durumunda müdahaleler olmaktadır (İraz, 2012:44-45).

Bu tip liderler düzeni farklılaştırmadan, gelenekçi biçimde amaçlara ulaşmayı hedeflerler. Bu tip liderler astların gereksinimlerine ve beklentilerine de önem verir ve yalnızca astların hedeflere ve kurallara bağlı kalmasını beklerler. Hedeflere varılması durumunda ödüllendirmeye başvururlar.

### 1.3.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik literatüre McGregor Burn tarafından kazandırılmış ve ardından Bass (1985) tarafından daha da geliştirilmiştir (Bayraktar, 2014:31). Dönüşümcü liderler,

buldukları kurumların işlevlikleri ile faaliyetleriyle alakalı farklılık ortaya koyarak çalışanları etki altına alan, başarının bir süreliğine düşmesine sebep olan, ancak yenilik ve değişimle birlikte başarıyı temin edecek reformları ortaya koyan liderler olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bu liderler vizyon sahibi liderler olmaktadır (Vural ve Çoşkun, 2007:91).

Dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlikten farklı olarak ödüllendirme sistemine dayanmamaktadır. Dönüşümsel liderliğin özünde izleyicilerin davranış biçimlerini değiştirme durumu bulunmaktadır. Liderler, izleyicilerinin her zaman daha iyisini yapabileceklerini düşünmekte ve bu doğrultuda izleyicilerini yönlendirmektedirler. Liderler, izleyicilerini bir amaç doğrultusunda her zaman daha iyisini yapmak için motive etmektedirler. Bu motive etme işlemi davranışların biçimlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Liderler, izleyicilere amaçlara ulaşmanın oldukça değerli bir olgu olduğunu benimsetmeye çalışmakta ve izleyicileri bu bilinç seviyesine yükseltmeye çalışmaktadırlar. İzleyicilerin bir görev bilincinde örgüt amaçları için çalışmalarını sağlamaktadır. İzleyiciler için önemli olan örgütün çıkarlarıdır. İzleyiciler örgüt çıkarılarını kendi çıkarılarının üzerinde tutmaktadırlar (Aslan, 2013:175).

Dönüşümcü liderliğin sahip olduğu dört boyut şu şekildedir (Şahin, 2009:102):

- **İdealleştirilmiş Etki veya Karizmatik Liderlik:** Liderin ortaya koydukları davranışlar ile liderin onu takip edenlerde bıraktığı etkinin toplamı liderlik sürecini şekillendirmektedir. Bu açıdan idealleştirilmiş etki davranışları, takip edenlerde bıraktığı etki ise karizmayı ortaya koymaktadır. Dönüşümcü lider olabilmek için karizma gerekirken fakat tek başına yeterli olmamaktadır.
- **Zihinsel Teşvik veya Entelektüel Uyarım:** Liderin kurumda değişimi sağlayabilmesi için bazı metotsal ve bilgisel unsurlar ortaya koymasını ifade etmektedir. Böylece çalışanların değişime ayak uydurması sağlanmış olmaktadır (Aslan, 2013:176).

Son zamanlarda dönüşümcü liderler; örgüt için değişimin önemi ve kendilerinin de değişimin bir parçası olduklarının farkındadırlar. Bu nedenle çalışan ve astlarına karşı

duyarlı ve onları etkileme kuvvetine sahiptirler. Bireysel kazanç ve ödüllerin aksine organizasyonun bütününün yararı arzusunun uyandırmaktadır. Dönüşümcü liderler, değişime önem veren ve vizyon belirleyebilen kişilerdir. Cesaretli ve cesaret verirler, hedeflerinden kolay vazgeçmeyerek karmaşık ve belirsizliklerle mücadele edebilmektedirler.

### **1.3.3. Karizmatik Liderlik**

İşgörenlerin liderlerinin olağandışı ve kahramanca becerilere sahip olduklarını düşündükleri bu liderlik tarzı, literatüre House ve Howell tarafından 1977 senesinde koyulmuştur (Şirin, 2014:35).

Karizma kavramı çekicilik kavramına odaklanmaktadır. Bu açıdan karizmatik liderlerin bir faaliyette bulunmadan takipçilerini peşinde sürükleme potansiyelleri bulunmaktadır (Koçel, 2001:483). Karizmatik liderlerde çoğunlukla takipçileri olması gerekenden fazla güdüleme kabiliyetinin olduğu ifade edilmektedir (Tengilimoğlu, 2005:7).

Karizmatik liderlik teorisinde, lider doğuştan yetkili doğmuş olan kişi olarak görülmektedir. Geleneksel bir yapıda astların bu yetkilerle doğmuş bir kişiye itaat etmeleri olağan olarak görülmektedir. Karizmatik liderlikte, kişiye verilen yetki, kişisel özelliklerle ilgili olmaktadır. İzleyiciler, liderin kendilerinden farklı özelliklere sahip olduğunu düşünürler. Karizma, kişiler arasındaki çekicilik olarak değerlendirildiğinde, liderlerin bu çekicilik özelliğine sahip oldukları görülmektedir. Bu liderler, diğer insanları kişisel özellikleriyle etkilemektedir. Liderler, astlarının takdirini ve sevgisini almış ve onları kendisine çekmiş olan kişilerdir. İzleyiciler, liderlerinin amaç ve hedeflerine inanırlar. Liderlin savunduğu inançlar izleyiciler içinde savunulması gereken inançlar olarak algılanmaktadır. İzleyiciler, liderlerinin istedikleri yolda ilerlemek için performanslarını sürekli olarak arttırma yolunu seçerler. İzleyiciler, liderlerini gönüllü olarak dinlerler ve kendi istekleri doğrultusunda onu takip ederler (Şirin, 2014:36).

Günümüzde liderlikle alakalı yapılan çalışmaların bir kısmında, karizmatik liderlik konusuna odaklanılmaktadır. Karizmatik liderlerin kişisel özellikleriyle kalabalık

grupları etkileyebildikleri ifade edilmektedir. Ayrıca bu liderlerin yönetme, kuvvetli olma, isteklerinin yüksek olması sebebiyle liderlik hislerinin de fazla olduğu ifade edilmektedir. Bu tip liderlerin olanı farklı gösterme, izleyenlerine rol model olarak görünme, izleyenlerini güdülerini artırma, güven verme benzeri özelliklerinin olduğu söylenmektedir (Şimşek, 2006:25).

#### **1.3.4. Kozmopolit Liderlik**

Kompozit liderlik mevcut şartları zorlayan, öğrenme odaklı bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu lider tipi özellikle takipçilerinin öğrenmesine odaklanmaktadır. Kozmopolit lider becerileri doğrultusunda izleyenlerinin gereksinimlerine cevap alabilmelerine imkân tanımakta ve böylece izleyenlerinde itaat duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan bu lider tipi oldukça etkin bir lider tipidir. Bu becerisi sayesinde bu lider çalışanlarını güçlü kılmakta ve böylece hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:145).

Kozmopolit liderlik yaklaşımında, liderin geleneksel duvarları aşması gerektiği ve gelecekte sınırların ötesini görebilecek zihinsel esneklik, kabiliyet ve yetenekte olması gerektiği belirtilmektedir. Bu özellikte olmayan liderlerin gelişmeyi bırakın mevcudu bile koruyamayacağı anlatılmaktadır.

#### **1.3.5. Vizyoner Liderlik**

Vizyon kavramı, toplumların ve insanların yaşamlarıyla ilgili konularda arzu edilen bir geleceği oluşturmayla alakalı birbirleriyle etkileşim içerisinde olan, uygulanabilecek hedeflerin yapılabilmesiyle alakalı fikirler, programlar ve düşünceler bütünüünün uygulamabilmesi açısından ortaya konan öğeler olarak ifade edilebilecektir (Tekin, 2007:31).

Vizyoner liderlik vizyona odaklanmaktadır. Vizyoner liderler güçlerini vizyonlarından alırlar (Ekici, 2006:137). Vizyoner liderin bulunduğu kurumlarda ast ve üst ilişkileri farklılaşmaktadır.

Vizyoner liderlik gelecek odaklı liderlik tipidir. Bu liderler genel olarak gelecekle alakalı olayları yorumlama becerilerine sahiptirler. (Durukan, 2006:281-282). Vizyoner liderler açısından bilgi oldukça önemlidir. Diğer insanların denemeyeceği unsurları yapmaktan çekinmezler. Israrcı olmakla beraber ikna becerileri de yüksetir (Gedikoğlu, 2015:54).

### **1.3.6. Öğrenen Liderlik**

Öğrenme becerisine sahip kurumlarda görev yapan liderlerin farklı nitelikleri olduğu ifade edilmektedir. Öğrenen liderleri diğer insanlardan ayıran nitelikler ikna becerisi, yüksek öğrenme isteği, özgür fikirler gibi özelliklerdir. Öğrenen liderler tüm çalışma grubuyla alakalı unsurları öğrenme isteğinde olmaktadır (Çelik, 2011:117-119).

Günümüzde liderlerin kişisel gelişim ve öğrenmeye odaklanmaları gerekmektedir. Bu açıdan bu lider tipi bilgi toplumu şartlarında oldukça önem arz etmektedir. Öğrenen liderler yapısal açıdan daha kolay kurum kültürü inşa edebilmekte ve böylelikle kurumun daha kolay işlemlerini mümkün kılmaktadır. (Akçakaya, 2010:119). Öğrenen lider kendisini öğrenme ve geliştirme üzerine odaklamıştır. Örgüt kültürüne uygun davranışlar sergileyebilen liderlerdir. Öğrenen liderler farklı öğrenme becerisi ve izleyenlerini bu konuda yönlendirebilen konumdadırlar.

### **1.3.7. Etik Liderlik**

Etik lider denildiğinde başta iyi karakterli lider akla gelmektedir. Etik lider diğer insanlara örnek teşkil eden, güçlü karakteri ve doğru değerleri olan lideri ifade etmektedir. Bu açıdan etik lider kurumlarda işyerinde etki seçimleri biçimlendiren ve işyeri etiğini inşa edilmesine yardımcı olan liderdir. Etik lider insani değerler, etik kararlar ve etik sistemler kapsamında süreçler yürütülmesini sağlayan liderdir (Bakan ve Doğan, 2013:77).

Bir liderin etik lider olarak ifade edilebilmesi için sahip olması gereken özellikler şu şekilde ifade edilebilecektir (Yılmaz, 2006:29):

- İyiliğin oluşmasını temin etmek,
- Diğer bireyleri bireysel özellikleriyle kabullenmek,



- Samimi, güvenilir ve dürüst olmak,
- Diğer insanlarla olan ilişkilerde becerikli olmak,
- Kararları demokratik bir yapıya oturtmak ve diğerlerinin bu süreçte olmasını sağlamak.

### **1.3.8. Öğretimsel Liderlik**

Günümüzde genel müdürler tarafından benimsenen bir liderlik tipidir. Başta çalışana işi öğretilmekte daha sonra performansa göre izlediği unsurlar değerlendirilerek örgüt vizyonu, misyonu ve amaçlarına uygun hareket edebilmesi için kişiye eğitim verilmektedir. Bu liderlik kapsamında yönetim kurulu politikalarının değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Bununla birlikte lider kültürel, ekonomik ve sosyal değişimler kapsamında çalışanları bir araya getirmektedir (Sert, 2015:27).

### **1.3.9. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik; hedef, strateji, önemli süreçler, kültür, stratejiler gibi kurumla alakalı üzerinde düşünülen ve belli bir mantığı olan unsurları kontrol altında tutmak ve bunları yönetmek olarak ifade edilmektedir (Cabar, 2005:50).

Stratejik lider olunabilmesi için kurum kaynaklarının dağıtımı, kurum kültürü, kurum politikaları kapsamında çalışanların yönlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca belirsiz, karmaşık, farklılık arz eden, tehlikeli öğeler bulunduran durumlar, çevrelerle alakalı belli bir planın yapılmış olması, bu kapsamda kurumu ve çalışanları başarıya götürecek biçimde hazırlıkların yapılması önemlidir. Tüm bu öğeler stratejik liderin varlığıyla temin edilebilecektir (Halis ve diğerleri, 2007:195).

### **1.3.10. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlik kavramı 1970 senesinde Robert Greenleaf tarafından literatüre “hizmet edici liderlik” kavramıyla kazandırılmıştır. Hizmetkâr liderlik kavramı, liderin öncelikli yükümlülüğünün kurumuna ve astlarına hizmet etmesi olduğu görüşünü savunmaktadır. Hizmet etmekten kastedilen astlara yetki verilmesi ve gerekli olduğu

durumlarda onların savunulmasıdır. Hizmetkâr lider astlarının gereksinimlerine önem vermekte ve onların daha fazla sorumluluk alabilmelerine imkân tanımaktadır. Bu açıdan hizmetkar liderler eşitlik ve adalet konularına oldukça önem vermektedir (Eryeşil, 2012:41).

#### **1.4. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler**

Liderliğin kazanılmasıyla alakalı olarak araştırmacıların iki fikri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, liderliğin doğuştan sahip olunan özellikle ortaya çıktığını ifade eden görüştür. İkincisi ise, liderliğin eğitim ve tecrübeyle birlikte oluştuğunu ifade eden görüştür (Güney, 2012:46).

##### **1.4.1. Liderliğin Doğuştan Geldiğini Savunan Düşünce**

İnsanların büyük bölümü liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu görmektedir. Bu durum liderliğin üstün bir özellik olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu durum liderlerin diğer insanlardan farklı olduğu algısının oluşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple liderlerin diğer insanlar tarafından kolayca benimsendiği düşünülmektedir. Liderlerin diğer insanları etkileme gücünün doğuştan geldiğine inanılmaktadır (Güney, 2012:46).

##### **1.4.2. Liderliğin Sonradan Kazanıldığını Savunan Düşünce**

Bu görüş kapsamında lideri lider yapan unsurun aldığı eğitim ile yaşamış olduğu tecrübeler olduğu ifade edilmektedir. Bu açıdan okulda alınan eğitimle beraber iş hayatında yaşanan tecrübeler sonucunda birey liderlik vasıflarını kazanmaya başlamaktadır. Liderlik doğuştan gelen bir özellikle değil sosyal ilişkiler kapsamında şekillenmektedir (Güney, 2012:47).

#### **1.5. Liderlik Davranış Tarzları**

Liderler buldukları yapıya göre farklı davranış tarzları sergileyebilmektedirler. Liderlerin davranışı bulunduğu topluluğun tutum ve davranışlarından etkilenebilmektedir. Bununla birlikte lider aldığı kararlar ve izleyenlerinden aldığı

görüşler kapsamında davranış tarzını ortaya koyabilmektedir (İbicioğlu ve diğerleri, 2009:5).

**Tablo 1.5:** Liderlik Davranış Tarzları Çizelgesi

Tarzlar Eylemler	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Amaç Belirleme	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır
Karar Alma	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

**Kaynak:** İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi:Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.

### 1.6. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik kavramıyla yöneticilik kavramları bazı durumlarda aynı anlamda kullanılmaktadır. Liderlik çalışanları grup olarak etkileme ve onlara belli beceriler kazandırabilme yeteneğiyken, yöneticilik alınan görevlerin yapılması açısından çalışanları çalıştırabilme yetkisidir (Mankan, 2013:41). Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 1.6’da gösterilmektedir.

**Tablo 1.6:** Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücünü mevkisinden almaktadır	Gücünü iletişim ile ikna etmeden alır.
Üst kademede bulunur	Üst kademede bulunmayabilir
Atadığı astları bulunur.	Yanında yer almak isteyenler bulunur.
Başarılı olması sistemle alakalıdır	Başarılı olması grup üyeleriyle alakalıdır
Denetleme yapar	Yetki tanır.
Statükoyu sürdürür.	Gelişimi önemser.
Kurallara sıkı sıkıya bağlıdır.	Yeniliğe önem verir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Önceden belirlenen hedeflere hizmet eder.	Kendine hedef tespit eder.
Üst merciler tarafından yönetime getirilir	Grubu tarafından seçilir.
Yapıdan güç alır.	Gücünü grubundan alır.
Yapıyı temsil eder.	Doğalı temsil eder.

**Kaynak:** Akgündüz, A. (2004), “Lider Yöneticinin El Kitabı”, Genç Beyin Yayınevi, İstanbul, s. 70

Liderliğin çeşitliliği gerektirmesi yöneticilikten ayrılmasını sağlamaktadır. Liderler genel olarak kurumlarını geliştirmeyi amaçlarken, yöneticiler konumlarını korumaya uğraşmaktadır (Akyar, 2014: 207-208).

### **1.7. Liderlerin Yönetimde Kullandıkları Güç Birimleri**

Güç kavramının, bir öğeyi yerine getirme becerisi olarak ifade edilmesi mümkündür. Bir uygulamayı kabul ettirebilme, ortaya koyabilme ya da ödül verebilme imkânı olarak da açıklanması mümkündür. Bireyler tarafından kurulan birliktelikler bir kurumun faaliyetleri sürdürmesi açısından gereken güçleri meydana getirmektedir (Çelik, 2003:64). Bu bölümde liderlerin kullandıkları güç tipleri ele alınacaktır.

#### **1.7.1. Liderlik ve Yasal Güç**

Kurumlardaki yöneticilerin statüleri nedeniyle sahip oldukları gücü ifade etmektedir. Bireyin sahip olduğu statüden dolayı etrafındaki insanları etkileme gücü olarak da ifade edilmektedir. Yasal güç üstlerle astlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. İşgörenler

yöneticilerinin isteklerini yerine getirmeyi bir zorunluluk olarak algırlar (Ünal, 2012:73).

Liderin sahip olduğu yasal güç, kurumdaki hiyerarşik konumuna veya sorumluluğuna bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayanmaktadır. Yasal güç, liderin diğer çalışanlardan daha çok yetkisi olmasını temin eden bir gücü ifade etmektedir. Bu güç aynı zamanda diğer çalışanlar tarafından kabul edilmektedir (Çelik, 2003:4-5).

### **1.7.2. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü**

Liderin elindeki ödüllendirme gücünü açıklamaktadır. Liderlerin terfi verme, takdir etme, ek ödeme yapma, ücreti artırma yetkisinin bulunmasını ifade etmektedir. Çalışanlar liderin sahip oldukları bu güç sebebiyle onlara itaat etme isteği içerisinde olmaktadır (Ünal, 2012:74).

Liderler çoğunlukla kurumdaki ödül güçlerinden faydalanarak astların becerilerini değerlendirme yoluna gitmektedirler. Bu açıdan liderler çalışanların istediği ödülü de değerlendirmiş olurlar. Hangi çalışanın ne ölçüde ödül alacağını lider kararlaştırır (Ünal, 2012:75).

### **1.7.3. Liderlik ve Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç; çalışanların genellikle kabullenmediği, yönetimde bulunan kişilerin cezalandırma maksatlı olarak verdikleri cezaları ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle, bireylerin yönlendirme etmenlerine uygun davranmamaları durumunda cezalandırılacaklarına yönelik sahip oldukları inançları ifade etmektedir (Aslan, 2013:86).

Cezalandırma gücü veya zorlayıcı güç ödüllendirmenin tam tersi bir gücü ifade etmektedir. Liderin cezalandırmayı sağlayacak tüm etmenlere sahip olmasıyla bir otorite temin edilmeye çalışılmaktadır. Bu liderlik tipinde ücretlerin artırılmaması, terfi verilmemesi, işten atılmak gibi unsurlar kullanılarak güç temin edilmektedir (Ataman, 2002:457).

#### **1.7.4. Liderlik ve Uzmanlık Gücü**

Liderin sahip olduğu becerileri ile bilgi düzeyi liderin uzmanlık gücünü ortaya koymaktadır. Eğer liderler çalışanları tarafından beceri sahibi olarak algılanmaktaysa, çalışanlar işlerini yapmakta daha istekli olacaklardır (Serinkan, 2012:167).

Uzmanlık gücü, kurumun ve çalışanların gereksinimlerini gidermeye yönelik liderin sahip olduğu bilgi ile becerileri ifade etmektedir. Lider sahip olduğu uzmanlık ile değerlendirmede bulunma, uygulamaya koyma ve denetleme yapma becerisine sahip olmaktadır (Çelik, 2003:4-5).

#### **1.7.5. Liderlik ve Karizmatik Güç**

Karizmatik güç, liderin takipçilerini üstünde sahip olduğu kuvvetli etkiyi ifade etmektedir. Karizmatik güç, lideri takip edenlerin ona saygı duyduğunu ve onu çekici bulduğunu ifade etmektedir (Çelik, 2003:4-5).

Karizmatik güç, kurumlarda işgörenler sebebiyle ortaya çıkan boşlukların tamamlanabilmesi açısından önemlidir. Bu güç çalışanların lidere saygı duymalarını temin etmekte ve böylece liderlerin onlara verdikleri görevleri yerine getirmelerini sağlamaktadır (Bedük, 2010:138-139).

## **BÖLÜM 2: ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ VE DEMİRYOLLARI**

Araştırmanın bu bölümünde ulaştırma sektörü ve demiryolları hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

### **2.1. Genel Olarak Ulaştırma Sektörü**

Bu bölümde ulaştırma sektörü ve ulaştırmanın tanımına yer verilmiştir.

#### **2.1.1. Ulaştırmanın Tanımı**

Ulaştırma; mamullerin ya da bireylerin bir bölgeden başka bölgeye götürülmesi ve gereksinimleri gidermek için mekân ve zaman yararı temin eden araçlar ile faaliyetlerin tamamı şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz, 2009:3).

Ulaştırma, eşyaların ve bireylerin hızlı, güvenilir, verimli, sağlam ve ekonomik biçimde hareketine imkân tanıyan sistemleri açıklamaktadır. Bu açıdan ulaştırma ülkelerin ve kişilerin yaşam kalitelerinin artması ile geleceğin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir (Ünal ve diğerleri, 2011:24).

Ulaştırma sektörünün amacı, ulaşımı en hızlı, en verimli ve en güvenli biçimde sağlayabilmektedir. Bir diğer ifadeyle ulaştırma sektörünün amacı, sosyal ve iktisadi amaçlar kapsamındaki hizmetleri; yararlananlara en kaliteli biçimde, milli güvenlik şartlarını temin edecek biçimde, çevre dostu ve güvenilir olmak şartıyla, en düşük maliyetle, kuralları çiğnemenin ve devletlerarası politikalara bağlı kalarak ulaşımı temin edebilmektedir (Aydoğdu, 2006:1-150).

#### **2.1.2. Ulaştırmanın Önemi**

Ulaştırma sektöründe işletmecilik denildiğinde genel olarak araçlar ile alt yapının işletilmesi akla gelmektedir. Ulaştırma sektörünün ucuz, güvenli süratli taşımayı yapabilmeyi amaçladığı düşünüldüğünde bu unsurların aynı zamanda ulaştırma işletmeciliğinin de amaçları olduğunu ifade etmek mümkün olacaktır. Bunun nedeni ulaştırmada hedef talebi karşılayabilmektedir. Talebin karşılanabilmesi açısından da bu

unsurların yerine getirilmesi gerekmektedir. İktisadi açıdan ele alındığında ise; ulaşımı temin edilemeyen mamulün bir faydası olmayacaktır (Yılmaz, 2009:5).

Tüm insanların hayatını biçimlendiren ulaşım sektörü, sosyal ve iktisadi özellikleriyle topluma etki eden bir nitelik taşımaktadır. Özellikle ticaret ve sanayinin artmasıyla birlikte ulaşım iktisadi hayatın önemli bir dalı haline gelmiştir. Bu durum ulaştırmanın üretim süreçlerinden biri olarak kabul edilmesine sebep olmuştur. Bu sebeplerden dolayı ülkeler toplumsal ve iktisadi gelişmelere bağlı kalarak ulaşım gereksinimlerini temin edebilmek için yatırımlarda bulunmak durumundadırlar (Ünal ve diğerleri, 2011:24).

### **2.1.3. Ulaştırma ve Küreselleşme**

Teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte iletişimle beraber ulaşım sektörü de hızlı bir gelişim göstermiştir. Bu durum devletlerarası ilişkilerin artmasına neden olmuştur. Söz konusu ilişkiler kapsamında ülkeler ticari ilişkileri geliştirebilmek için bölgesel ve küresel manada ortak pazarlar, serbest ticaret bölgeleri ve gümrük birlikleri gibi unsurları oluşturma eğilimindedirler. Küreselleşme sermayenin, malların, bireylerin ve hizmetlerin serbest dolaşımına imkân vermiş durumdadır.

Ülkeler arasındaki sınırların neredeyse ortadan kalktığı günümüzde rekabet şartları giderek daha da çetin hale gelmiştir. Ulaştırma sektörü de yapısal açıdan bu rekabet şartlarını etkileme potansiyeline sahip sektörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Nüfustaki artış, yerleşim merkezlerinin oluşmaya başlaması, sanayinin hızla gelişmesi gibi gelişmeler ulaştırma sektöründe hızlı gelişmelerin yaşanmasını sebep olmuştur. Özellikle ulaşım sistemleri sağladıkları güvenlik, konfor ve hız sebebiyle daha çok kullanılmaya başlamıştır (DPT, 2001:1).

### **2.1.4. Ulaştırma Sistemleri**

Ülkelerin iktisadi kalkınmayı gerçekleştirebilmesi açısından üretim ana unsur olmakla beraber, bu ülkelerin ürettikleri malları gerekli yerlere ulaştırması gerekmektedir. Ayrıca üretim süreçlerinde girdileri oluşturan kaynakların ise üretim noktalarına ulaştırılması gerekmektedir. Bu durum ulaştırmayı neredeyse üretim kadar önemli bir noktaya



getirmektedir. Ulaştırma sistemi yapısal açıdan alt sistemlerden meydana gelmektedir. Bu sistemlerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Yılmaz, 2009:10):

- Havayolu ulaşımı,
- Denizyolu ulaşımı,
- Karayolu ulaşımı,
- Boru hattı ulaşımı,
- Demiryolu ulaşımı.

#### **2.1.4.1. Havayolu**

Havayolu ulaşımı günümüzde önemini giderek artıran bir taşımacılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ulaşım sistemi özellikle teknolojik gelişmelerden oldukça etkilenmektedir. Dünyanın kıtalar üzerine kurulması havayolu taşımacılığının tercih edilmesinde bir etken olmaktadır. Bunun dışında bu ulaşım türünün oldukça hızlı olması bu ulaşım türünün seçilmesinde oldukça etkili olmaktadır. Özellikle bozulma niteliği olan malların bu taşıma türünde taşınması bu açıdan önemlidir. Tüm bu etkenler havayolu ulaşımının öneminin artmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2009:11-12).

Havayolunun tercih edilmesinin birtakım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerden biri ülkelerin havayoluna sahip olmasıyla birlikte itibarlarının artacağını düşünmeleri ve bu kapsamda sahip oldukları teknolojilerle diğer ülkeleri etkileyebileceklerini düşünmeleridir. Fakat günümüzde üzerinde durulan konulardan biri havayolu ulaşımına devlet müdahalesi olmamasıdır. Havayolunun tercih edilmesinde bir diğer önemli sebepse ülkelerin havayolu şirketleri üzerinden yatırım, turizm ve ticaret ilişkilerini artırmak istemeleridir (Batur, 2008:41-44).

Havayolu hızlı bir ulaşım yöntemi olsa da fazla ürün taşıyamaması sebebiyle tercih edilmeyebilmektedir. Ayrıca her ürünün havayoluyla taşınması mümkün değildir. Bunun dışında havayoluyla mamüllerin erişim noktalarına götürülmesi mümkün olmayabilmekte ve bu kapsamda karayolunun kullanılması gerekmektedir.

#### **2.1.4.2. Denizyolu**

Dünya'nın 4'de 3'ün denizlerle kaplı olması denizyolu taşımacılığının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Günümüzde dünyadaki ticaretin yaklaşık %80'i deniz taşımacılığı kapsamında taşınan mallar üzerinden dönmekteyken, bu durum Türkiye'nin ithalat ve ihracatının yaklaşık %80'sine denk gelmektedir. Bunun en önemli sebebi denizyolu taşımacılığının demiryolu ve karayolu taşımacılığıyla kıyaslandığında daha düşük maliyetli olmasıdır. Bunun dışında gemilerle oldukça fazla mal taşınabilmesi, bakım gibi özel maliyetlerinin az olması, güzergahlarının kolayca değiştirilebilmesi gibi unsurlar bu taşıma sistemlerinin daha fazla tercih edilmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2009:12-13).

#### **2.1.4.3. Karayolu**

Yüklerin ve bireylerin güvenilir, süratli, etkin ve ekonomik taşınmasını mümkün kılan bir ulaşım sistemidir. Bu özellikleriyle birlikte karayolu taşımacılığı hertürlü arazide kullanılabilir. Bu sebepten dolayı arazilerinde engebeler olan bölgelerde karayolunun kullanılabilmesi mümkün olmaktadır. Diğer taşıma sistemlerini her bölgeye ulaşabilmesi mümkün olmamaktadır. Ancak karayolu yapısal açıdan neredeyse her bölgeye ulaşabilir niteliktedir. Karayolunda bazı taşımalar sırasında sorunlar ortaya çıksa da bu sorunların çözülebilmesi daha kolay olmaktadır. Karayolu taşımacılığının aktarmasız gerçekleştirilebilmesi de bu sistemin tercih edilmesini sağlamaktadır. Ancak maliyetlerinin diğer taşıma sistemlerine göre daha maliyetli olması, trafik sorunuyla karşılaşması, kaza riskinin bulunması, kötü hava koşullarından kolay etkilenmesi gibi olumsuz tarafları bulunmaktadır (Yılmaz, 2009:11-19).

#### **2.1.4.4. Boru Hattı**

Boru hattı taşımacılığı sıvılar ile gazlar dışında tehlikeli kimyasal ürünlerin boru hatlarıyla taşınmasını ifade etmektedir. Günümüzde ülkelerin iktisadi gelişim kaydebilmeleri açısından enerji gereksinimlerini karşılamaları gerekmektedir. Bu enerji gereksinimi ise ya ülkelerin kendi üretimlerinden ya da üretim yapan üretim ülkelerden

enerjiyi boru hatları vasıtasıyla temin edilmektedir. Boru hattı taşımacılığı diğer taşımacılık sistemleriyle kıyaslandığında daha süratli olmakla beraber, kesintisiz olmaktadır. Boru hattı taşımacılığının sermaye yatırımı yüksek olsa da, bu yatırımı kısa sürede yatırım yapanlara geri kazandırmaktadır. Bunun dışında bu taşıma türünde taşıma maliyetleri çok düşük olmakla beraber diğer taşıma türleriyle kıyaslandığında daha güvenli bir taşıma türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişte 1800’lü yılların sonlarına doğru kısa mesafeli ve küçük çaplı borularla yapılmaya başlayan bu taşımacılık türü, günümüzde uzun mesafeler ve büyük çaplı borular vasıtasıyla yapılan bir taşımacılık türüne dönüşmüştür (Safel, 2001).

Günümüzde artan nüfus ve hızlı şehirleşme sonucu ciddi trafik ve çevre kirliliği sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle boru hattı taşımacılığının önemi artmaktadır. Gelişmiş ülkelerde petrol ve doğalgaz dışında farklı yüklerde boru hatları ile taşınmaktadır. Çevreci, ekonomik ve kesintisiz mal akışını sağlaması nedeniyle avantajları çoktur. Alt yapı sisteminin pahalı olması olumsuz yönüdür.

#### **2.1.4.5. Demiryolu**

Eşyalara ve bireylere zaman ve yer faydası temin etmek maksadıyla ulaştırma faaliyetlerinin raylar üstünde lokomotiflerle yürütüldüğü taşımacılık türüne demiryolu taşımacılığı denilmektedir (Yılmaz, 2009:11-19). Bir diğer ifadeyle, bir bölgeden bir bölgeye madeni bir yol üstünde, araçsal bir kuvvetle hareket ettirilen ve büyük araçlar içerisinde eşya ve birey taşınabilmesini mümkün kılan yapıların hepsine demiryolu denilmektedir. Açıklamalara göre demiryolu sadece ballast, ray, travers gibi üstyapı unsurları ile dolgu, drenler ve yarma gibi üstyapı sistemlerinden meydana gelmemekte, söz konusu yapılar arasında kalan sinyalizasyon tesisleri, istasyon ve emniyet yapılarıyla birlikte raylar üzerinde ilerleyen araçların tamamını kapsayan bir sistemi ifade etmektedir (Ekim, 2007:2-3, 48-59).

Günümüzde teknolojiye ilerlemeyle birlikte demiryollarında 360 km/sa’lik hızla birlikte ulaşım temin edilebilmektedir. Söz konusu yüksek hızla ulaşımı mümkün kılan demiryolları “Yüksek Hızlı Demiryolu (YHD)” olarak ifade edilmektedir. Yüksek hızlı

demiryolu yapıları; altyapı, kullanılan araçlar, yol geometrisi, sinyalizasyon sistemleri ve güç temini sistemleri bakımından konvansiyonel demiryolu yapılarıyla kıyaslandıklarında farklılıklar arz etmektedirler. Söz konusu bu farklılıklar temin edilmesi durumunda, yüksek hızlı demiryolu yapılarında, arzu edilen yüksek hıza erişilebilmesiyle işleyişin emniyetli bir şekilde sürdürülebilmesi mümkün olmaktadır (Ekim, 2007: 2-3).

Demiryolu taşımacılığı; ulaşım sektörünün ana unsurlarından biridir. Ağır ve hacimli yükler için yüksek maliyetlere katlanılmadan yapılan bir ulaştırma türüdür. Küreselleşme ve gelişmelere ayak uydurabilmek için yapısal ve teknik olarak sürekli değişim içerisindedir. Demiryolu altyapı yatırımları, inşası, işletilmesi ve bakımı yüksek maliyet gerektirmektedir. Bunun yanında demiryolu üzerindeki merkezlerin sayısının azlığı dolayısıyla sınırlı hizmet yapılabilir. Demiryolu yatırımlarının çoğu devlet tarafından yapılmaktadır. Günümüzde demiryolu sektörü ulaştırma türleri karşısında rekabet etmesinin yanı sıra kendi içersinde de rekabet halindedir. Gelecek yıllarda demiryolu taşımacılığının değişik güzegahlarda ve yerleşim merkezlerine de yapılması planlanmaktadır. Çevre dostu olan bu taşımacılık türü uzun mesafeli taşımalarda ciddi avantajlar sağlamaktadır.

#### **2.1.4.5.1. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Üstünlükleri**

Demiryolu sistemlerin sahip olduğu avantajlar ve üstünlükler şu şekilde ifade edilebilir (Evren, 2002:2):

- Demiryolu sistemlerinde enerji tüketimi oldukça azdır.
- Ulaşım sistemleriyle alakalı tutulan kaza istatistikleri demiryollarının en güvenilir ulaşım sistemi olduğunu ortaya koymaktadır.
- Yük ve yolcu taşıma kapasitesi açısından değerlendirildiğinde demiryolların en makul kitle taşıma ulaşım sistemi olduğu görülmektedir.
- Demiryolu sistemleri arazilerde çok az yeri kullanarak en iyi taşımaya imkân vermektedir. Bu açıdan en az arazide en çok yükün taşınabilmesi mümkün olmaktadır.

- Demiryolları çekimde sistemleri açısından teknolojik gelişmelere çok adapte olma imkânına sahiptir.
- İktisadi açıdan değerlendirildiğinde demiryollarında artan bir verim söz konusu olmaktadır.
- Demiryolları en az gürültüsüz sistemler olmakla birlikte, çevre kirliliği açısından en az zararlı sistemlerdir.

#### **2.1.4.5.2. Demiryolu Ulaştırma Sisteminin Sakıncaları**

Demiryolların dezavantajlarıyla sakıncalarını şu şekilde ifade etmemiz mümkündür (Evren, 2002:20):

- Demiryolu inşası adına yapılan yatırımların maliyeti oldukça yüksektir.
- Demiryollarının formu değiştirilemez (rijit) bir yapı özelliği göstermektedir.
- Teslim süreleri uzun zaman alabilmektedir.
- Kapıdan kapıya teslim imkânı çok kısıtlıdır.
- Teslimlerin alıcıya ulaşması için karayolu taşımacılığına ihtiyaç duyulabilmektedir.

### **2.2. Demiryolu Ulaştırma Sistemi**

Araştırmanın bu bölümünde ulaştırma sistemi ve demiryolu tarihsel gelişimi hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

#### **2.2.1. Dünya Demiryolları Tarihsel Gelişimi**

Dünyada demiryollarının kullanılmaya başlaması demir imalatçısı Reynold'un şans eseri keşfiyle birlikte olmuştur. Reynold 1767 senesinde satamamış olduğu demirleri ucuza satmak yerine bunları değerlendirmek istemiştir. Bu açıdan Reynold demirleri arabaların çekmiş olduğu kalasların üzerine geçici olarak kaplamayı ve ardından demir fiyatları yükseldiğinde bunları söküp satmayı düşünmüştür. Bu kapsamda bilinmeden farklı hedefler kapsamında demir levhalar arabaların rahat hareket edebilmeleri açısından kullanılmış olmuştur. Arabaların kolay hareket edebildikleri görüldüğünde ise demir

levhaların sökülmesinden vazgeçilmiştir. Böylelikle demir yollar hazırlanmış olmuştur. Bu durum tren gereksinimi ortaya çıkarmıştır (Evren, 2002:8).

Metalürji sanayisi ve ray teknolojisinin oluşturulmasıyla birlikte de demiryollarının gelişimi ortaya çıkmıştır. Söz konusu gelişmelere James Watt tarafından buhar makinesinin gelişmesi de eklenmiştir. Bu gelişimin ardından ise İngiliz mühendis Richard Trevithick raylardan oluşan bir yolda buharla çalışan bir makinayı hareket ettirebilmiştir. Fakat bu gelişim de lokomotif sisteminin oluşumu tam sağlamamıştır. Bu süreçlerin ardından ise 1814 yılına gelindiğinde Stephenson ile George adlı iki mühendis iki silindiri olan bir lokomotif yapmayı başarmışlardır. Lokomotiflerin ortaya çıkışıyla birlikte 1829 yılında İngiltere’de Liverpool-Manchester firması tarafından lokomotiflerin faaliyete sokulması söz konusu olmuştur. Bu durum sebebiyle demiryolların başlangıcının 1829 senesi olduğunu söylememiz mümkün olmaktadır (Evren, 2002:9).

1829 ile 1830 yıllarından sonra ticari bir nitelik kazanan demiryolları dünya tarihini şekillendiren bir yapı özelliği taşıyarak günümüze kadar gelmiştir. Demiryollarının dünya tarihindeki etkileri incelendiğinde oldukça küresel manada büyük etkilerinin olduğu görülecektir. Doğuda Hindistan ve Çin’de ortaya çıkan ileri sistemler ile Avrupa’da hızla yayılan demir ağ sistemleri ile Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) neredeyse kıtalar arası hatların varlığı görüldüğünde demiryolların büyük gelişim göstermiş olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ortaya çıkan bu gelişimlerin toplumların ve insanları hayatlarını oldukça etkilediğini ifade etmemiz mümkün olmaktadır. Demiryolları toplumsal refahın artmasına katkı sağlamakla beraber, dünyanın da gelişmesini mümkün kıldığı açıktır. Demiryollarının 1800’lü yılların ilk çeyreğinden itibaren kendi köy ve kasabalarından çıkmayan insanları buldukları yerlerden çıkmalarını temin ettiği gayet açıktır. Demiryolları geçmişte buhar gücünden aldığı enerjiyi günümüzde manyetizma teknolojisinden aldığı enerjiyle devam ettirmektedir. Lokomotiflerin gidiş hızları neredeyse uçak hızına erişmiş durumdadır. Bunun dışında lokomotiflerin yüksek çekiş gücü sağladıkları yararı daha da arttırmaktadır. <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/c19d85352980eaf.pdf> (Erişim Tarihi: 10.01.2017)

Gelişmiş ülkelerde sanayileşmenin gelişmesi sonucunda ağır ve hacimli yüklerin taşınması hızlı, ucuz ve elverişli olan demiryolları ile yapılmaya başlanmıştır. Demiryollarına yapılan yatırımlar hızla artmaktadır.

### 2.2.2. Türkiye'de Demiryolları ve TCDD'nin Tarihsel Gelişimi

Türkiye'deki demiryollarının ve TCDD'nin tarihsel gelişimini şu şekilde ifade etmemiz mümkündür (TCDD, Tarihçe, [www.tcdd.ov.tr/tarihçe+m76](http://www.tcdd.ov.tr/tarihçe+m76), Erişim Tarihi: 11.01.2017):

- Türkiye'de varolan demiryolları 23.09.1856 tarihinde 130 km'lik İzmir-Aydın Demiryolu imtiyazıyla beraber başlamaktadır. Ardından Osmanlı Dönemindeki demiryolları inşası ve yönetimi açısından Nafia Nezareti'ne bağlı Turuk ve Meabir Dairesi tarafınca 24.09.1872 tarihinde Demir İdaresi kurulmuştur.
- Osmanlı Devleti döneminde inşası gerçekleştirilen 8619 km'lik demiryolu hattının 4136 km'lik kısmı milli sınırlar içerisinde kalmıştır. Söz konusu bu hatlarınsa 1377 km'lik kısmı devlet tarafından işletilmişken 2404 km'lik kısmı ise yabancı işletmeler tarafından işletilmiştir.
- Cumhuriyetin ilan edilmesinden sonra demiryollarının devletleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Bu kararlar birlikte 24.05.1924 tarih ve 506 sayılı Kanunla Nafia Vekâleti'ne bağlı olarak "Anadolu-Bağdat Demiryolları Müdüriyeti Umumiyesi" faaliyete sokulmuştur.
- Demiryollarının hem işletilmesi hem de yapılmasının sağlanması açısından bağımsız bir yönetim birimi olan "Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi" 31.05.1927 tarih ve 1042 sayılı Kanun ile kurulmuştur. Bu kurum Nafia Vekâleti'ne bağlı bir kurum olarak faaliyete sokulmuştur.
- "Devlet Demiryolları ve Limanları İdare-i Umumiyesi", "Devlet Demiryolları ve Limanları İşletme Umum Müdürlüğü" ismiyle 1939 senesinde Münakalat Vekaleti'ne bağlanmıştır.
- Cumhuriyet kurulmadan evvel yabancılar tarafından alınmış olan ve işletilmekte olan hatlar 1928 ile 1948 yılları arasında alınarak milli hale getirilmiştir.
- 22.07.1953 tarihine kadar katma bütçeli bir devlet idaresi şeklinde faaliyet gösteren

kurum, aynı tarihte yürürlüğe sokulan 6186 sayılı Kanunla beraber Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak "Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD)" ismiyle faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır.

- Son olarak ise 08.06.1984 tarih ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Kamu İktisadi Kuruluşuna dönüştürülmüştür. Ardından 24.04.2013 tarihli 6461 sayılı Kanunla tekrar İktisadi Devlet Teşekküllü haline getirilmiştir. Bununla birlikte kurumun TÛLOMSAŞ, TÛDEMSAŞ ve TÛVASAŞ olmak üzere üç adet bağlı ortaklığı bulunmaktadır.
- TCDD, günümüzde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetini devam ettirmektedir.

### **2.2.3. TCDD'nin Yeniden Yapılanması**

TCDD tekrar yapılanmasıyla alakalı olarak 24.04.2013 tarihli ve 6461 sayılı "Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkındaki Kanun" kapsamında bazı düzenlemeler yapılmıştır. Bunlar;

- TCDD'nin demiryolu işletmecisi görevine tekrar getirilmesi,
- TCDD'nin bağlı ortağı olarak TCDD Taşımacılık A.Ş.'nin kurulması ve bu bağlı ortağın yolcu ve yük taşımalarının sağlanması. Ayrıca özel sektörün de yolcu ve yük taşımacılığı yapabilmesine imkân verilmesi,
- Tren işletmecisi ya da demiryolu altyapı işletmecisi olarak kamu tüzel kişileriyle birlikte firmaların da bu konuda görevlendirilmesi.

6461 sayılı kanunun uygulamaya konulabilmesi açısından TCDD'nin takip edeceği Strateji ve Yapısal Eylem Planı oluşturulmuştur. Bu plana göre:

- TCDD Taşımacılık A.Ş. 14.06.2016 tarihinde tescil edilmiştir.
- TCDD'de günümüzde kullanılan yönetim sistemleri ile mevzuat yeni sisteme uygun biçime dönüştürülecektir.





İşletme Kontrol Müdürlüğü, Samsun Liman İşletme Kontrol Müdürlüğü, Mersin Liman İşletme Kontrol Müdürlüğü, İskendurun Liman İşletme Kontrol Müdürlüğü ile Van Gölü Feribot İşletmeciliği bulunmaktadır (TCDD, Hakkında, [www.tcdd.gov.tr/hakkinda+m72](http://www.tcdd.gov.tr/hakkinda+m72), Erişim Tarihi: 04.02.2017).

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı TCDD'nin koordinasyonunu ve gözetimini yapmaktadır. TCMM başkanı Genel Müdür'dür. Yönetim Kurulu Başkan beş Genel Müdür Yardımcısından meydana gelmektedir. Kurulu kurumun en yetkili mercisidir. Merkezi Yönetim Teftiş Kurulu Başkanlığı, Basın Yayın Halkla İlişkiler Müşavirliği, Hukuk Müşavirliği ile 22 İhtisas Daire Başkanlığından meydana gelmektedir. 8. Bölge Müdürlüğü demiryolu taşımacılığıyla alakalı hizmetleri yürütmektedir. Bunun dışında üç tane limanın verdiği hizmetler TCDD'nin sorumluluğu altındadır. Bunlar dışında TCDD'nin dört tane bağlı ortağı bulunmaktadır. Bunlar: Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi (TÜLOMSAŞ), Türkiye Vagon Sanayi (TÜVASAŞ), Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi (TÜDEMSAŞ), TCDD Taşımacılık A.Ş.'dir (TCDD, Hakkında, [www.tcdd.gov.tr/hakkinda+m72](http://www.tcdd.gov.tr/hakkinda+m72), Erişim Tarihi: 04.02.2017).

### **2.2.5. TCDD'nin Görevleri**

TCDD 223 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname kapsamında "TÜRKİYE CUMHURİYETİ DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ" isminde hizmet vermektedir. Bu teşekkül; devletin ona vermiş olduğu limanları, demiryollarını işletmek, demiryollarını inşa etmek veya demiryollarını genişletmek ve tamamlayıcı faaliyetler gerektiğinde demiryolu taşımacılığını tamamlayan özellikte olan tüm kara ve işlerini yapmak, kanun ve yönetmelikler kapsamında bağlı ortakları ve iştiraklerini yönlendirmek, çekilen ile çeken makinelerin benzerlerini yaptırmak ve yapmak, yaptığı görevler kapsamında gereken antrepo, depo, ambar ile diğer alanlarla yolcu gereksinimlerini karşılamak ve gerekli olan tesisleri kurup işletmek, ülke içi ve dışında sürdürülmekte olan veya yapılacak olan demiryollarının inşasını tek başına ya da bir ortaklık kapsamında üstlenmek ve bunlar dışında Bakanlar

Kurulu tarafından sunulan görevleri yerine getirmekle yükümlüdür (TCDD, <http://www.tcdd.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.03.2017).

#### **2.2.6. TCDD'nin Personel Durumu**

TCDD'de 2003 senesinde 35853 çalışan çalışmaktayken, 2015 senesine gelindiğinde bu rakam 25648 çalışana inmiştir. 2013 yılından 2015 yılına gelindiğinde çalışan sayısı %28 azalmışken, 2014 yılından 2015 yılına gelindiğinde çalışan sayısı %1 oranında azalmıştır.

TCDD araç kiralama, temizlik, taşıma, güvenlik, danışmanlık, kalorifer yakımı, aşçı-garson, yağ-kum ikmali, çevre yönetimi, puantör, deniz tahditli telsiz operatörü, eğitim, gemi çalışanı gibi alanlarda çalışan alımı yapmaktadır. 2015 yılı içerisinde hizmet alım yöntemiyle ortalama olarak 2998 çalışan alınmıştır (TCDD, <http://www.tcdd.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.03.2017).

## BÖLÜM 3: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde uygulamaya ilişkin yöntem bilgisine yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Demiryollarında uygulanan liderlik yaklaşımı ve demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla analizler yapılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi İstanbul ili TCDD 1.Bölge Müdürlüğü Haydarpaşa bölgesinde çalışan personeldir. Haydarpaşa'nın merkezi konumu ve diğer merkezlere kıyasla en yoğun birim olması, İstanbul bölgesinin demografik yapısının bütün evrene hitap etmesi vb. nedenlerden dolayı evreni temsil edici nitelikte olduğu düşünülmüştür. Bu doğrultuda söz konusu bölgede toplam 200 anket dağıtılmış bunlardan 154 adedi değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

İşgörenlerin beyanına dayalı anket uygulaması ile yapılan araştırmalarda yetkili birimlerden izin alınması ve katılımcıların ikna edilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla bu çalışma, araştırma evreninin çok geniş olması sebebiyle izin alınan kurumlarda ve çalışanların gönüllülük esasına göre katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 2017 yılının Ocak ve Şubat aylarında yapılan bu araştırmanın kapsamı İstanbul ili Haydarpaşa 1.Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personelin gönüllü katılımı ve ölçek kapsamında kendilerine sorulan sorular ile sınırlıdır.

Araştırma örnekleminde elde edilen bulguların bütün araştırma evrenine yönelik olduğunu varsaymak araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır.

### 3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler hazırlanan anket formunun çalışanlara yüz yüze uygulanması ile toplanmıştır. Anket çalışmasında katılımcıların demografik özelliklerinin yanı sıra modern liderlik yaklaşımları ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

### **3.5. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda toplamda 52 soru bulunmaktadır. İlk 10 soru demografik özelliklere ilişkin sorulardan oluşmaktadır. 42 soru ile liderlik anlayışını ölçmek adına 5’li likert formunda hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik anlayışını ölçek adına Demir ve Okan (2008) ölçek geliştirme makalesinden faydalanılmıştır. Karizmatik liderlik ölçeği ise Aykanat (2010) yüksek lisans tezinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Karizmatik liderlik ölçeğinin 6 alt boyutu vardır. Bunlar vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmemeye.

### **3.6. Verilerin Analiz ve Yorumlanması**

Çalışmanın istatistiksel analizleri R-Project 3.2.5 paket programında yapılmıştır. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama ve standart sapma ile kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 2 grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi, normal dağılım göstermeyen değişkenlerin 3 grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi kullanılmış; anlamlı çıkan değişkenler için 2’li alt grup karşılaştırmaları için Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arası ilişki Spearman korelasyon analizi ile incelenmiştir. Çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile incelenmiştir. Çalışmadaki tüm istatistiksel analizlerde p değeri 0,05’in altındaki karşılaştırmalar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## BÖLÜM 4: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde uygulama kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümde örneklemin demografik özelliklere yer verilmiştir.

**Tablo 4.1:** Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	38	24,7
Erkek	116	75,3
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 38'i (%24,7) erkek iken, 116'sı (%75,3) kadındır.

**Tablo 4.2:** Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
<b>20-29</b>	23	14,9
<b>30-39</b>	30	19,5
<b>40-49</b>	60	39,0
<b>50-59</b>	36	23,4
<b>60+</b>	5	3,2
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 23'ü (%14,9) 20-29 yaş arasında, 30'u (%19,5) 30-39 yaş arasında, 60'ı (%39,0) 40-49 yaş arasında, 36'sı (%23,4) 50-59 yaş arasında ve 5'i (%3,2) 60 yaş üzerindedir.

**Tablo 4.3:** Örneklem Grubunun Medeni Durumuna Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bekar</b>	30	19,5
<b>Evli</b>	115	74,7
<b>Eşi ölmüş</b>	4	2,6
<b>Boşanmış</b>	5	3,2
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 30'u (%19,5) bekar, 115'i (%74,7) evli, 4'ünün (%2,6) eşi ölmüş ve 5'i (%3,2) boşanmıştır.

**Tablo 4.4:** Örneklem Grubunun Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1 çocuk</b>	37	24,0
<b>2 çocuk</b>	38	24,7
<b>3 çocuk</b>	53	34,5
<b>4+ çocuk</b>	26	16,8
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 37'si (%24,0) tek çocuklu, 38'i (%24,7) 2 çocuklu, 53'ü (%34,5) 3 çocuklu ve 26'sı (%16,8) 4 ve üzeri çocuk sahibidir.

**Tablo 4.5:** Örneklem Grubunun Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısına Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Evet</b>	30	19,5
<b>Hayır</b>	124	80,5
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 30'unun (%19,5) bakmakla yükümlü olduğu biri var iken, 124'ünün (80,5) bakmakla yükümlü olduğu biri yoktur.

**Tablo 4.6:** Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Okuryazar</b>	1	0,6
<b>İlkokul</b>	2	1,3
<b>Ortaokul</b>	2	1,3
<b>Lise</b>	34	22,1
<b>Yüksekokul</b>	51	33,1
<b>Üniveriste</b>	59	38,3
<b>Master/Dr.</b>	5	3,2
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 1'i (%0,6) sadece okuryazar iken, 2'si (%1,3) ilkokul mezunu, 2'si (%1,3) ortaokul mezunu, 34'ü (%22,1) lise mezunu, 51'i (%33,1) yüksekokul mezunu, 59'u (%38,3) üniversite mezunu, 5'i (%3,2) master veya doktora mezunudur.

**Tablo 4.7:** Örneklem Grubunun İşyerindeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Memur</b>	39	25,3
<b>Sözleşmeli memur</b>	95	61,7
<b>İşçi</b>	6	3,9
<b>Sözleşmeli işçi</b>	1	0,6
<b>Taşeron</b>	7	4,5
<b>Diğer</b>	6	3,9
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 39'u (%25,3) memur, 95'i (%61,7) sözleşmeli memur, 6'sı (%3,9) işçi, 1'i (%0,6) sözleşmeli işçi, 7'si (%4,5) taşeron ve 6'sı (%3,9) diğer pozisyonlarda çalışmaktadır.



**Tablo 4.8:** Örneklem Grubunun Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1300-1999 TL</b>	13	8,4
<b>2000-2999 TL</b>	43	27,9
<b>3000-3999 TL</b>	71	46,1
<b>4000-4999 TL</b>	24	15,6
<b>5000+ TL</b>	3	1,9
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 13'ü (%8,4) 1300-1999 arasında gelire sahipken, 43'ü (%27,9) 2000-2999 arası gelire, 71'i (%46,1) 3000-3999 arası gelire, 24'ü (%15,6) 4000-4999 arası gelire ve 3'ü (%1,9) 5000 ve üzeri gelire sahiptir.

**Tablo 4.9:** Örneklem Grubunun İş Öncesi Yerleşim Yeri Durumuna Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Akdeniz</b>	8	5,2
<b>Doğu Anadolu</b>	12	7,5
<b>Ege</b>	8	5,2
<b>Güneydoğu anadolu</b>	2	1,3
<b>İç Anadolu</b>	35	22,7
<b>Karadeniz</b>	17	11,0
<b>Marmara</b>	72	46,8
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 8'i (%5,2) Akdeniz bölgesinde, 12'si (%7,5) Doğu Anadolu bölgesinde, 8'i (%5,2) Ege bölgesinde, 2'si (%1,3) Güneydoğu Anadolu bölgesinde, 35'i (%22,7) İç Anadolu bölgesinde, 17'si (%11,0) Karadeniz bölgesinde ve 72'si (%46,8) Marmara bölgesinde yaşamaktadır.

**Tablo 4.10:** Örneklem Grubunun Sendika Üyeliği Durumuna Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Evet</b>	118	76,6
<b>Hayır</b>	36	23,4
<b>Toplam</b>	<b>154</b>	<b>100,00</b>

Çalışmaya dahil olanların; 118'inin (%76,6) sendika üyeliği varken, 36'sının (%23,4) sendika üyeliği yoktur.

#### 4.2. Liderlik Algısına İlişkin Bulgular

**Tablo 4.11:** Dönüşümcü Liderlik Algısına Verilen Cevapların Dağılımı

	<b>Hiç Katılmıyorum</b>		<b>Katılmıyorum</b>		<b>Kararsızım</b>		<b>Katılıyorum</b>		<b>Tamamen Katılıyorum</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>DL1</b>	5	3,2	5	3,2	20	13,0	82	53,2	42	27,3
<b>DL2</b>	3	1,9	8	5,2	25	16,2	92	59,7	26	16,9
<b>DL3</b>	11	7,1	34	22,1	22	14,3	61	39,6	26	16,9
<b>DL4</b>	6	3,9	23	14,9	31	20,1	67	43,5	27	17,5
<b>DL5</b>	4	2,6	13	8,4	37	24,0	66	42,9	34	22,1
<b>DL6</b>	3	1,9	14	9,1	24	15,6	77	50,0	36	23,4
<b>DL7</b>	-	-	2	1,3	20	13,0	89	57,8	43	27,9
<b>DL8</b>	1	0,6	2	1,3	10	6,5	94	61,0	47	30,5
<b>DL9</b>	-	-	3	1,9	14	9,1	90	58,4	47	30,5
<b>DL10</b>	-	-	2	1,3	18	11,7	73	47,4	61	39,6
<b>DL11</b>	-	-	2	1,3	22	14,3	79	51,3	51	33,1
<b>DL12</b>	4	2,6	2	1,3	24	15,6	74	48,1	50	32,5

DL: Dönüşümcü liderlik

**Tablo 4.12:** Etkileşimci Liderlik Algısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
EL1	48	31,2	42	27,3	30	19,5	27	17,5	7	4,5
EL2	48	31,2	46	29,9	27	17,5	27	17,5	6	3,9
EL3	56	34,6	37	24,0	19	12,3	30	19,5	12	7,8
EL4	49	31,8	53	34,4	19	12,3	20	13,0	13	8,4
EL5	1	0,6	3	1,9	21	13,6	84	54,5	45	29,2
EL6	1	0,6	6	3,9	23	14,9	83	53,9	41	26,6
EL7	-	-	4	2,6	19	12,3	93	60,4	38	24,7
EL8	6	3,9	16	10,4	37	24,0	67	43,5	28	18,2
EL9	2	1,3	3	1,9	14	9,1	86	55,8	49	31,8
EL10	2	1,3	-	-	15	9,7	92	59,7	45	29,2

EL: Etkileşimci liderlik

**Tablo 4.13:** Karizmatik Liderlik Algısına Verilen Cevapların Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
KL-VB1	9	5,8	27	17,5	47	30,5	48	31,2	23	14,9
KL-VB2	8	5,2	23	14,9	56	36,4	49	31,8	18	11,7
KL-VB3	2	1,3	14	9,1	40	26,0	71	46,1	27	17,5
KL-VB4	2	1,3	8	5,2	28	18,2	81	52,6	35	22,7
KL-VB5	6	3,9	5	3,2	33	21,4	74	48,1	36	23,4
KL-ÇD1	2	1,3	3	1,9	38	24,7	73	47,4	38	24,7
KL-ÇD2	2	1,3	8	5,2	47	30,5	71	46,1	26	16,9
KL-ÇD3	3	1,9	11	7,1	38	24,7	72	46,8	30	19,5
KL-ÇD4	1	0,6	15	9,7	54	35,1	67	43,5	17	11,0
KL-SD1	6	3,9	23	14,9	56	36,4	51	33,1	18	11,7
KL-SD2	10	6,5	18	11,7	59	38,3	48	31,2	19	12,3
KL-SD3	8	5,2	32	20,8	46	29,9	54	35,1	14	9,1
KL-KS1	14	9,1	29	18,8	47	30,5	53	34,4	11	7,1
KL-KS2	5	3,2	9	5,8	41	26,6	67	43,5	32	20,8
KL-KS3	11	7,1	22	14,3	52	33,8	47	30,5	22	14,3
KL-ÜİD1	3	1,9	2	1,3	26	16,9	90	58,4	33	21,4
KL-ÜİD2	2	1,3	3	1,9	31	20,1	91	59,1	27	17,5
KL-ÜİD3	3	1,9	13	8,4	36	23,4	77	50,0	25	16,2
KL-SS1	3	1,9	10	6,5	27	17,5	92	59,7	22	14,3
KL-SS2	3	1,9	8	5,2	39	25,3	65	42,2	39	25,3

KL-VB: Karizmatik liderlik-Vizyon belirleme; KL-ÇD: Karizmatik liderlik-Çevresel duyarlılık; KL-SD: Karizmatik liderlik-Sıradışı davranış sergileme; KL-KS: Kişisel risk üstlenme; KL-UID: Karizmatik liderlik-Üye ihtiyaçlarına duyarlılık; KL-SS: Karizmatik liderlik-Statükoyu sürdürmememe.

Liderlik algısına ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde en fazla “katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

**Tablo 4.14:** Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	0,760
<b>Etkileşimci liderlik</b>	0,631
<b>Karizmatik liderlik</b>	0,895
<b>Vizyon belirleme</b>	0,841
<b>Çevresel duyarlılık</b>	0,738
<b>Sıradışı davranış sergileme</b>	0,801
<b>Kişisel risk üstlenme</b>	0,786
<b>Üye ihtiyaçlarına duyarlılık</b>	0,670
<b>Statükoyu sürdürmemeye</b>	0,653

Cronbach's Alpha katsayısı sonuçları incelendiğinde tüm ölçeklerin 0,60 üzerinde katsayıya sahip olduğu görülmektedir. Ölçek güvenilirliği sağlanmıştır.

**Tablo 4.15:** Cinsiyete Göre Liderlik Algısı

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>p</b>
<b>DL</b>	3,90±0,54 4,00(2,17-4,75)	3,96±0,43 4,00(2,50-5,00)	0,737 <sup>a</sup>
<b>EL</b>	3,40±0,49 3,25(2,60-4,70)	3,34±0,48 3,20(2,20-4,20)	0,612 <sup>a</sup>
<b>KL</b>	3,57±0,69 3,68(1,00-4,70)	3,62±0,49 3,63(1,50-4,55)	0,948 <sup>a</sup>
<b>KL-VB</b>	3,54±0,80 3,80(1,00-4,80)	3,63±0,75 3,80(1,00-5,00)	0,593 <sup>a</sup>
<b>KL-ÇD</b>	3,66±0,80 4,00(1,00-5,00)	3,76±0,59 3,75(2,00-5,00)	0,716 <sup>a</sup>
<b>KL-SD</b>	3,33±0,93 3,33(1,00-5,00)	3,28±0,85 3,33(1,00-5,00)	0,684 <sup>a</sup>
<b>KL-KS</b>	3,35±1,08 3,67(1,00-5,00)	3,39±0,81 3,33(1,00-5,00)	0,748 <sup>a</sup>
<b>KL-UID</b>	3,82±0,77 4,00(1,00-5,00)	3,86±0,59 4,00(1,00-5,00)	0,532 <sup>a</sup>
<b>KL-SS</b>	3,82±0,89 4,00(1,00-5,00)	3,81±0,72 4,00(1,00-5,00)	0,583 <sup>a</sup>

*a: Mann Whitney U testi*

Kadınlarla erkekler arasında dönüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,737$ ). Kadınlarla erkekler arasında etkileşimci

liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,612$ ). Kadınlarla erkekler arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,948$ ). Kadınlarla erkekler arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,593$ ). Kadınlarla erkekler arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,716$ ). Kadınlarla erkekler arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,684$ ). Kadınlarla erkekler arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,748$ ). Kadınlarla erkekler arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,532$ ). Kadınlarla erkekler arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,583$ ).

**Tablo 4.16:** Yaşa Göre Liderlik Algısı

	20-29	30-39	40-49	50+	p
<b>DL</b>	3,88±0,62 4,0(2,17-5,00)	3,97±0,43 3,9(3,08-4,75)	3,93±0,47 4,0(2,5-4,8)	3,97±0,34 3,9(2,83-4,67)	0,988 <sup>a</sup>
<b>EL</b>	3,31±0,44 3,2(2,50-4,30)	3,38±0,53 3,2(2,50-4,70)	3,35±0,51 3,2(2,4-4,4)	3,36±0,45 3,3(2,20-4,30)	0,936 <sup>a</sup>
<b>KL</b>	3,46±0,70 3,6(1,00-4,20)	3,58±0,51 3,5(2,65-4,70)	3,62±0,56 3,7(1,5-4,6)	3,70±0,44 3,8(2,75-4,55)	0,545 <sup>a</sup>
<b>KL-VB</b>	3,44±0,87 3,4(1,00-4,60)	3,58±0,76 3,8(2,00-4,80)	3,59±0,77 3,6(1,0-5,0)	3,75±0,69 3,8(2,40-5,00)	0,603 <sup>a</sup>
<b>KL-ÇD</b>	3,61±0,90 3,8(1,00-5,00)	3,83±0,54 4,0(2,50-5,00)	3,77±0,63 4,0(2,0-5,0)	3,68±0,57 3,8(2,25-4,75)	0,675 <sup>a</sup>
<b>KL-SD</b>	3,22±0,87 3,3(1,00-4,67)	3,26±0,99 3,2(1,67-5,00)	3,36±0,89 3,3(1,0-5,0)	3,26±0,77 3,3(1,00-5,00)	0,899 <sup>a</sup>
<b>KL-KS</b>	3,23±0,98 3,3(1,00-4,33)	3,14±0,95 2,8(1,00-5,00)	3,42±0,90 3,7(1,0-5,0)	3,59±0,71 3,7(2,33-5,00)	0,151 <sup>a</sup>
<b>KL-UID</b>	3,75±0,83 4,0(1,00-4,67)	3,74±0,50 3,8(2,33-4,67)	3,87±0,67 4,0(1,0-5,0)	3,96±0,54 4,0(2,67-5,00)	0,427 <sup>a</sup>
<b>KL-SS</b>	3,43±0,88 3,5(1,00-4,50)	3,93±0,63 4,0(2,00-5,00)	3,73±0,82 4,0(1,0-5,0)	4,04±0,62 4,0(2,50-5,00)	<b>0,032<sup>a</sup></b>

*a: Kruskal Wallis testi*

Yaş grupları arasında dönüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,988$ ). Yaş grupları arasında etkileşimci liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,936$ ). Yaş grupları arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,545$ ). Yaş grupları arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,603$ ). Yaş grupları arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,675$ ). Yaş grupları arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,899$ ). Yaş grupları arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,151$ ). Yaş grupları arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,427$ ). Yaş grupları arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,032$ ). Farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı incelendiğinde, sadece “20-29” ile “50 ve üzeri” yaş grupları arasında ilgili ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,005^b$ ). “20-29” yaş sınıfının ilgili ölçek değeri daha düşüktür. (*b: Bonferonni düzeltilmeli Mann Whitney U testi*).

**Tablo 4.17: Medeni Duruma Göre Liderlik Algısı**

	<b>Bekâr</b>	<b>Evli</b>	<b>p</b>
<b>DL</b>	3,40±0,52 4,0(3,00-5,00)	3,92±0,43 4,0(2,17-4,67)	0,446 <sup>a</sup>
<b>EL</b>	3,35±0,50 3,2(2,50-4,40)	3,35±0,48 3,2(2,20-4,70)	0,845 <sup>a</sup>
<b>KL</b>	3,68±0,45 3,7(2,75-4,55)	3,59±0,57 3,6(1,00-4,70)	0,503 <sup>a</sup>
<b>KL-VB</b>	3,71±0,59 3,8(2,20-4,60)	3,58±0,81 3,6(1,00-5,00)	0,511 <sup>a</sup>
<b>KL-ÇD</b>	3,79±0,52 4,0(2,50-4,50)	3,72±0,68 3,8(1,00-5,00)	0,513 <sup>a</sup>
<b>KL-SD</b>	3,27±0,77 3,3(2,00-5,00)	3,30±0,90 3,3(1,00-5,00)	0,758 <sup>a</sup>
<b>KL-KS</b>	3,40±0,89 3,3(1,00-4,67)	3,38±0,88 3,7(1,00-5,00)	0,846 <sup>a</sup>
<b>KL-UID</b>	4,00±0,45 4,0(2,67-4,67)	3,80±0,68 4,0(1,00-5,00)	0,061 <sup>a</sup>
<b>KL-SS</b>	3,95±0,54 4,0(2,50-5,00)	3,76±0,83 4,0(1,00-5,00)	0,336 <sup>a</sup>

a: Mann Whitney U testi

Evlilerle bekârlar arasında dönüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,446$ ). Evlilerle bekârlar arasında etkileşimci liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,845$ ). Evlilerle bekârlar arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,503$ ). Evlilerle bekarlar arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,511$ ). Evlilerle bekârlar arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,513$ ). Evlilerle bekârlar arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,758$ ). Evlilerle bekârlar arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,846$ ). Evlilerle bekârlar arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık

yoktur ( $p=0,061$ ). Evlilerle bekârlar arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,336$ ).

**Tablo 4.18:** Çocuk Sayısına Göre Liderlik Algısı

	Tek çocuklu	2 çocuklu	3 çocuklu	4+ çocuklu	p
<b>DL</b>	4,01±0,52 4,0(3,00-5,00)	3,91±0,50 3,9(2,2-4,7)	3,95±0,35 4,0(3,08-4,50)	3,87±0,50 4,0(2,50-4,50)	0,787 <sup>a</sup>
<b>EL</b>	3,34±0,46 3,2(2,50-4,40)	3,37±0,57 3,3(2,2-4,7)	3,38±0,45 3,3(2,50-4,40)	3,28±0,48 3,2(2,40-4,40)	0,792 <sup>a</sup>
<b>KL</b>	3,59±0,42 3,6(2,75-4,35)	3,53±0,63 3,7(1,0-4,7)	3,72±0,50 3,8(2,35-4,55)	3,53±0,63 3,5(1,50-4,45)	0,293 <sup>a</sup>
<b>KL-VB</b>	3,57±0,56 3,8(2,20-4,40)	3,62±0,84 3,8(1,0-4,8)	3,71±0,71 3,8(2,00-5,00)	3,46±0,99 3,5(1,00-5,00)	0,647 <sup>a</sup>
<b>KL-ÇD</b>	3,78±0,57 3,8(2,50-5,00)	3,66±0,77 3,9(1,0-5,0)	3,83±0,52 4,0(2,25-5,00)	3,56±0,74 3,8(2,00-5,00)	0,364 <sup>a</sup>
<b>KL-SD</b>	3,23±0,79 3,3(2,00-5,00)	3,11±1,02 3,0(1,0-5,0)	3,50±0,85 3,7(1,00-5,00)	3,21±0,75 3,0(2,00-5,00)	0,133 <sup>a</sup>
<b>KL-KS</b>	3,32±0,86 3,3(1,00-4,67)	3,24±0,99 3,3(1,0-5,0)	3,50±0,85 3,7(1,33-5,00)	3,44±0,82 3,7(1,00-5,00)	0,480 <sup>a</sup>
<b>KL-UID</b>	3,88±0,49 4,0(2,67-4,67)	3,70±0,67 4,0(1,0-4,7)	3,94±0,62 4,0(2,33-5,00)	3,86±0,78 4,0(1,00-5,00)	0,500 <sup>a</sup>
<b>KL-SS</b>	3,72±0,65 3,5(2,00-5,00)	3,83±0,82 4,0(1,0-5,0)	3,87±0,75 4,0(2,00-5,00)	3,79±0,89 4,0(1,00-5,00)	0,551 <sup>a</sup>

a: *Kruskal Wallis testi*

Çocuk sayısı grupları arasında dönüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,787$ ). Çocuk sayısı grupları arasında etkileşimci liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,792$ ). Çocuk sayısı grupları arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,293$ ). Çocuk sayısı grupları arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,647$ ). Çocuk sayısı grupları arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,364$ ). Çocuk sayısı grupları arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,133$ ). Çocuk sayısı grupları arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel



olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,480$ ). Çocuk sayısı grupları arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,500$ ). Çocuk sayısı grupları arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,551$ ).

**Tablo 4.19:** Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Sayısına Göre Liderlik Algısı

	<b>Yükümlü olduğu biri var</b>	<b>Yükümlü olduğu biri yok</b>	<b>p</b>
<b>DL</b>	3,99±0,53 4,1(2,50-4,75)	3,93±0,44 3,9(2,17-5,00)	0,131 <sup>a</sup>
<b>EL</b>	3,337±0,60 3,2(2,20-4,70)	3,35±0,46 3,3(2,50-4,40)	0,945 <sup>a</sup>
<b>KL</b>	3,63±0,62 3,7(1,50-4,70)	3,60±0,53 3,7(1,00-4,55)	0,663 <sup>a</sup>
<b>KL-VB</b>	3,81±0,77 4,0(1,00-4,80)	3,56±0,76 3,6(1,00-5,00)	<b>0,047<sup>a</sup></b>
<b>KL-ÇD</b>	3,71±0,68 3,9(2,00-5,00)	3,74±0,64 4,0(1,00-5,00)	0,991 <sup>a</sup>
<b>KL-SD</b>	3,21±1,05 3,5(1,00-5,00)	3,31±0,82 3,3(1,00-5,00)	0,854 <sup>a</sup>
<b>KL-KS</b>	3,36±1,00 3,5(1,00-5,00)	3,39±0,85 3,5(1,00-5,00)	0,969 <sup>a</sup>
<b>KL-UID</b>	3,79±0,78 4,0(1,00-5,00)	3,87±0,60 4,0(1,00-5,00)	0,836 <sup>a</sup>
<b>KL-SS</b>	3,82±0,81 4,0(1,00-5,00)	3,81±0,76 4,0(1,00-5,00)	0,895 <sup>a</sup>

*a: Mann Whitney U testi*

Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında dönüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,131$ ). Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında etkileşimci liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,945$ ). Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,663$ ). Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,047$ ). Tabloya bakıldığında

bakmakla yükümlü olduğu biri olanların ilgili ölçek puanı daha yüksektir. Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,991$ ). Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,854$ ). Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,969$ ). Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,836$ ). Bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,895$ ).

**Tablo 4.20:** Eğitim Durumuna Göre Liderlik Algısı

	Lise	Yüksekokul	Üniversite	p
DL	3,85±0,55 3,9(2,50-5,00)	4,01±0,39 4,1(2,92-4,67)	3,97±0,39 3,9(3,1-4,75)	0,251 <sup>a</sup>
EL	3,31±0,47 3,3(2,20-4,30)	3,39±0,52 3,2(2,60-4,70)	3,31±0,42 3,2(2,60-4,40)	0,864 <sup>a</sup>
KL	3,48±0,58 3,5(1,50-4,40)	3,72±0,45 3,8(2,75-4,70)	3,60±0,48 3,6(2,65-4,55)	0,173 <sup>a</sup>
KL-VB	3,58±0,79 3,8(1,00-5,00)	3,64±0,67 3,6(2,00-5,00)	3,65±0,74 3,8(2,00-4,80)	0,975 <sup>a</sup>
KL-ÇD	3,47±0,61 3,4(2,00-4,50)	3,84±0,56 4,0(2,25-5,00)	3,83±0,59 4,0(2,50-5,00)	<b>0,018<sup>a</sup></b>
KL-SD	3,01±0,89 3,0(1,00-5,00)	3,42±0,85 3,3(1,00-5,00)	3,33±0,82 3,3(1,67-5,00)	0,106 <sup>a</sup>
KL-KS	3,23±0,89 3,3(1,00-4,67)	3,60±0,71 3,7(2,33-5,00)	3,27±0,95 3,3(1,00-5,00)	0,152 <sup>a</sup>
KL-UID	3,82±0,74 4,0(1,00-4,67)	3,94±0,45 4,0(3,00-5,00)	3,81±0,61 4,0(2,33-5,00)	0,276 <sup>a</sup>
KL-SS	3,79±0,89 4,0(1,00-5,00)	4,01±0,65 4,0(2,50-5,00)	3,65±0,71 4,0(2,00-5,00)	<b>0,035<sup>a</sup></b>

a: Kruskal Wallis testi

Eğitim grupları arasında d6nüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,251$ ). Eğitim grupları arasında etkileşimci liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,864$ ). Eğitim grupları arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,173$ ). Eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,975$ ). Eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,018$ ). Farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığı incelendiğinde; “lise” ile “yüksekokul” grupları arasında ( $p=0,009^b$ ), “lise” ile “üniversite” grupları arasında ( $p=0,014^b$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. (*b: Bonferonni düzeltmeli Mann Whitney U testi*). Eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,106$ ). Eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,152$ ). Eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,276$ ). Eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,035$ ). Farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığı incelendiğinde; sadece “yüksekokul” ile “üniversite” arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,010^b$ )

(*b: Bonferonni düzeltmeli Mann Whitney U testi*).

**Tablo 4.21: Gelir Durumuna Göre Liderlik Algısı**

	<b>1300-1999 TL</b>	<b>2000-2999 TL</b>	<b>3000-3999 TL</b>	<b>4000+ TL</b>	<b>p</b>
<b>DL</b>	3,97±0,53 4,0(3,00-5,00)	3,92±0,45 3,9(2,83-4,75)	3,94±0,43 3,9(2,50-4,75)	3,94±0,43 4,0(2,17-4,67)	0,934 <sup>a</sup>
<b>EL</b>	3,36±0,49 3,1(2,70-4,30)	3,39±0,44 3,4(2,20-4,40)	3,35±0,53 3,2(2,40-4,70)	3,30±0,53 3,2(2,60-4,40)	0,565 <sup>a</sup>
<b>KL</b>	3,47±0,57 3,6(2,35-4,15)	3,59±0,40 3,6(2,70-4,40)	3,65±0,55 3,7(1,50-4,70)	3,60±0,55 3,7(1,00-4,55)	0,627 <sup>a</sup>
<b>KL-VB</b>	3,58±0,79 3,6(2,00-4,40)	3,66±0,66 3,8(2,00-5,00)	3,59±0,78 3,6(1,00-5,00)	3,61±0,78 3,8(1,00-4,80)	0,977 <sup>a</sup>
<b>KL-ÇD</b>	3,54±0,78 3,8(2,25-4,50)	3,62±0,59 3,8(2,50-5,00)	3,83±0,59 4,0(2,00-5,00)	3,76±0,59 3,8(1,00-5,00)	0,225 <sup>a</sup>
<b>KL-SD</b>	2,97±0,78 3,0(2,00-4,00)	3,12±0,90 3,3(1,00-4,67)	3,45±0,80 3,3(1,67-5,00)	3,30±0,80 3,3(1,00-5,00)	0,157 <sup>a</sup>
<b>KL-KS</b>	3,13±0,97 3,3(1,33-4,33)	3,31±0,81 3,3(1,00-4,67)	3,44±0,82 3,3(1,00-5,00)	3,48±0,82 3,7(1,00-5,00)	0,541 <sup>a</sup>
<b>KL-UID</b>	3,77±0,66 4,0(2,33-4,67)	3,94±0,51 4,0(2,33-5,00)	3,85±0,63 4,0(1,00-5,00)	3,77±0,63 4,0(1,00-5,00)	0,694 <sup>a</sup>
<b>KL-SS</b>	3,85±0,72 4,0(2,00-4,50)	3,95±0,58 4,0(2,50-5,00)	3,79±0,78 4,0(1,00-5,00)	3,61±0,78 4,0(1,00-5,00)	0,717 <sup>a</sup>

*a: Kruskal Wallis testi*

Gelir grupları arasında dönüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,934$ ). Gelir grupları arasında etkileşimci liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,565$ ). Gelir grupları arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,627$ ). Gelir grupları arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,977$ ). Gelir grupları arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,225$ ). Gelir grupları arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,157$ ). Gelir grupları arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt

ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,541$ ). Gelir grupları arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,694$ ). Gelir grupları arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,717$ ).

**Tablo 4.22:** Sendika Üyelğine Göre Liderlik Algısı

	Sendika üyesi	Sendika üyesi değil	p
<b>DL</b>	3,94±0,46 4,0(2,17-4,75)	3,94±0,46 4,0(3,00-5,00)	0,990 <sup>a</sup>
<b>EL</b>	3,34±0,47 3,3(2,20-4,40)	3,39±0,53 3,2(2,70-4,70)	0,959 <sup>a</sup>
<b>KL</b>	3,60±0,57 3,7(1,00-4,55)	3,65±0,46 3,7(2,65-4,70)	0,796 <sup>a</sup>
<b>KL-VB</b>	3,59±0,77 3,8(1,00-5,00)	3,68±0,73 3,7(2,00-5,00)	0,637 <sup>a</sup>
<b>KL-ÇD</b>	3,72±0,65 4,0(1,00-5,00)	3,79±0,64 3,8(2,25-5,00)	0,734 <sup>a</sup>
<b>KL-SD</b>	3,32±0,90 3,3(1,00-5,00)	3,19±0,76 3,0(1,67-5,00)	0,305 <sup>a</sup>
<b>KL-KS</b>	3,39±0,87 3,5(1,00-5,00)	3,37±0,95 3,5(1,67-5,00)	0,942 <sup>a</sup>
<b>KL-UID</b>	3,81±0,67 4,0(1,00-5,00)	3,98±0,46 4,0(2,67-5,00)	0,116 <sup>a</sup>
<b>KL-SS</b>	3,78±0,82 4,0(1,00-5,00)	3,92±0,55 4,0(2,50-5,00)	0,622 <sup>a</sup>

*a: Mann Whitney U testi*

Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında dönüşümcü liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,990$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında etkileşimci liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,959$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,796$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı

bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,637$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,734$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/sıradışı davranışlar sergileme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,305$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/kişisel risk üstlenme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,942$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,116$ ). Sendika üyesi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p=0,622$ ).

**Tablo 4.23:** Liderlik Ölçekleri Arasındaki İlişki

	<b>DL</b>	<b>EL</b>
<b>EL</b>	$r=0,310$ $p<0,001$	-
<b>KL</b>	$r=0,569$ $p<0,001$	$r=0,419$ $p<0,001$

*#Spearman korelasyon analizi*

Dönüşümcü liderlik ölçeği ile etkileşimci liderlik ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki (korelasyon) vardır ( **$r=0,310$ ;  $p<0,001$** ). Dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( **$r=0,569$ ;  $p<0,001$** ). Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( **$r=0,419$ ;  $p<0,001$** ).

**Tablo 4.24:** Liderlik Alt Ölçekleri Arasındaki İlişki

	<b>DL</b>	<b>EL</b>
<b>KL-VB</b>	r=0,539 p<0,001	r=0,315 p<0,001
<b>KLCD</b>	r=0,432 p<0,001	r=0,219 p<0,001
<b>KL-SD</b>	r=0,334 p<0,001	r=0,419 p<0,001
<b>KL-KS</b>	r=0,405 p<0,001	r=0,375 p<0,001
<b>KL-UID</b>	r=0,447 p<0,001	r=0,241 p<0,001
<b>KL-SS</b>	r=0,154 p=0,057	r=0,167 p=0,038

#Spearman korelasyon analizi

**DL:** Dönüşümcü liderlik;

**EL:** Etkileşimci liderlik

**KL-VB:** Karizmatik liderlik-Vizyon belirleme

**KL-ÇD:** Karizmatik liderlik-Çevresel duyarlılık

**KL-SD:** Karizmatik liderlik-Sıradışı davranış sergileme

**KL-KS:** Kişisel risk üstlenme

**KL-UID:** Karizmatik liderlik-Üye ihtiyaçlarına duyarlılık

**KL-SS:** Karizmatik liderlik-Statükoyu sürdürmememe

Dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,539$ ;  $p<0,001$ ). Dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,432$ ;  $p<0,001$ ). Dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ sıradışı davranışlar sergileme alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,334$ ;  $p<0,001$ ).

Dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ kişisel risk üstlenme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,405$ ;  $p<0,001$ ). Dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,447$ ;  $p<0,001$ ). Dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ statükoyu sürdürmemeye alt ölçeği arasında ilişki (korelasyon) yoktur ( $r=0,154$ ;  $p=0,057$ ).

Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,315$ ;  $p<0,001$ ). Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,219$ ;  $p<0,001$ ). Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ sıradışı davranışlar sergileme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,419$ ;  $p<0,001$ ). Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ kişisel risk üstlenme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,375$ ;  $p<0,001$ ). Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,241$ ;  $p<0,001$ ). Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ statükoyu sürdürmemeye alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki (korelasyon) vardır ( $r=0,167$ ;  $p=0,038$ ).



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin performansları için liderlik yaklaşımları önem kazanmaktadır. İşletmelerdeki liderlik yaklaşımları çalışanların performansları üzerinde etkili olurken, bu durum işletme başarısını etkilemektedir. Her işletmede farklı liderlik yaklaşımları işletmeyi başarıya ulaştırabilmektedir. Liderlik yaklaşımının belirlenmesinde ve uygulanmasında işletmenin bulunduğu piyasa, çalışanların sayısı, örgüt kültürü, çalışan değerleri gibi faktörler önemli olabilmektedir. İşletmelerin kendilerine uygun liderlik yaklaşımını benimsemeleri, çalışanların performans düzeylerini ve işletmeye karşı olan tutumlarını olumlu yönde geliştirecektir. Bu nedenle işletmelerin en uygun liderlik yaklaşımını benimsemeleri ve uygulamaları, işletmenin başarılı olabilmesi adına önem kazanmaktadır.

Bu araştırma, ulaştırma sektörü TCDD 1. Bölge Haydarpaşa çalışanlarının demografik özellikleri ile modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacı ile yapılmıştır.

Araştırmada cinsiyete göre etkileşimsel, dönüşümsel ve karizmatik liderlik algıları arasında farklılık tespit edilememiştir. Kültür (2006) çalışmasında cinsiyetin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik üzerinde etkili olmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde Tahaoğlu (2007) çalışmasında cinsiyete bağlı olarak etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik algısının farklılık göstermediğini belirtmiştir. Kocatürk (2007) çalışmasında cinsiyete göre karizmatik liderlik algısının farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Araştırmada erkeklerin karizmatik liderlik özelliklerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yaş gruplarına göre etkileşimsel ve dönüşümsel algıları arasında farklılık tespit edilmemişken, yaş grupları arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı incelendiğinde, sadece “20-29” ile “50 ve üzeri” yaş grupları arasında ilgili ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. “20-29” yaş sınıfının karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı düşüktür. Bul (2007) çalışmasında etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin yaş gruplarına göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Araştırmada yaş ilerledikçe etkileşimsel ve

dönüşümsel liderlik algısının arttığı belirtilmiştir. Benzer şekilde Ergin (2008) çalışmasında yaşa bağlı olarak etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik algılarının arttığını belirtmiştir. Kocatürk (2007) çalışmasında yaşa bağlı olarak karizmatik liderlik algısının farklılaştığını belirtmiştir. Araştırmada yaşı ilerlemiş olanların karizmatik liderlik algıları daha yüksek bulunmuştur. Buldu (2016) çalışmasında ise yaşa göre karizmatik liderlik algısının farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Araştırmada medeni duruma göre etkileşimsel, dönüşümsel ve karizmatik liderlik algıları arasında farklılık tespit edilememiştir. Araştırmada çocuk sayısına göre etkileşimsel, dönüşümsel ve karizmatik liderlik algıları arasında farklılık tespit edilememiştir. Araştırmada bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısına göre etkileşimsel ve dönüşümsel algıları arasında farklılık tespit edilmemişken, bakmakla yükümlü olduğu birisi olanlarla olmayanlar arasında karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bakmakla yükümlü olduğu biri olanların karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçek puanı daha yüksektir.

Araştırmada eğitim durumuna göre etkileşimsel ve dönüşümsel algıları arasında farklılık tespit edilmemişken, eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı bakımından ve eğitim grupları arasında karizmatik liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı bakımından farklılık tespit edilmiştir. Lise mezunu bireylerin liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçek puanı ve üniversite mezunu bireylerin liderlik/statükoyu sürdürmemeye alt ölçek puanı diğerlerine göre daha düşüktür. Şirin (2009) çalışmasında öğrenim durumuna göre etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik algısının farklılaşmadığını tespit etmiştir. Buldu (2016) çalışmasında eğitim durumuna göre karizmatik liderlik algısının farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Araştırmada gelir durumuna göre etkileşimsel, dönüşümsel ve karizmatik liderlik algıları arasında farklılık tespit edilememiştir. Benzer şekilde Tahaoğlu (2007) çalışmasında gelir durumuna göre etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik algısının farklılaşmadığını tespit etmiştir. Buldu (2016) çalışmasında çalışanların görev yerlerine ve gelirlerine göre karizmatik liderlik algısının farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Araştırmada sendika üyeliğine göre etkileşimsel, dönüşümsel ve karizmatik liderlik algıları arasında farklılık tespit edilememiştir. Çalışanların çoğunluğunun sendika üyesi olması bu durumun nedeni olarak değerlendirilebilir. Çalışanların çoğunluğunun sendika üyesi olmasından kaynaklı olarak liderlik algıları arasında önemli kabul edilecek bir farklılık oluşmamıştır.

Araştırmada liderlik ölçekleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği ile etkileşimci liderlik ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki; dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki; etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki; dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki; dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ sıradışı davranışlar sergileme alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki; dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ kişisel risk üstlenme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki; dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki; dönüşümcü liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ statükoyu sürdürmemeye alt ölçeği arasında ilişki (korelasyon) tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/vizyon belirleme alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki; etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/çevresel duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki; etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ sıradışı davranışlar sergileme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki; etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ kişisel risk üstlenme alt ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki; etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ üye ihtiyaçlarına duyarlılık alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki; etkileşimci liderlik ölçeği ile karizmatik liderlik/ statükoyu sürdürmemeye alt ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerini aynı anda gösterdiği belirlenmiştir. Buradan hareketle,

Çalışanların tek bir liderlik özelliğinden ziyade birkaç liderlik özelliğini aynı anda sergilediği, bu bakımdan liderleri tek bir kalıba sokarak analiz etmenin imkânsız olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin benzer şekilde yüksek çıkması, bizi her üç liderlik tarzı arasında bir paralellik/benzerlik olduğu sonucuna götürmüştür.

Araştırma kapsamında öneriler şu şekildedir:

- İlerideki araştırmalarda farklı bölgelerdeki aynı iş kolunda faaliyet gösteren başka bölgelerin de araştırma kapsamına dahil edilmesi yararlı olabilir.
-  liderlik tarzının ele alınmış olması bu çalışmanın bir diğer kısıtı olarak görülmektedir. Sonraki araştırmalarda diğer liderlik tarzlarının kapsama dahil edilerek incelenmesi faydalı olabilir.
- Bu araştırmada yalnızca nicel veri analizi yapılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda nitel veri analizide eklenerek çalışma detaylandırılabilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akçakaya, M. (2010), *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- Akgündüz, A. (2004), *Lider Yöneticinin El Kitabı*, Genç Beyin Yayınevi, İstanbul.
- Akyar, A. (2014), *Etkili Yönetim ve Yöneticilik-I* İlya Yayınevi, 4.Baskı, İzmir.
- Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, Ankara.
- Aslan, Ş. (2013), *Liderlik Kuramları*, Eğitim Kitabevi, 1.Baskı, Konya.
- Ataman, G. (2002), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, M. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Bakan, İ. ve Doğan, F. İ. (2013), *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar* Gazi, 1.Baskı, Ankara.
- Baltaş, A. (2008), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 8.Baskı, İstanbul.
- Barutçugıl, İ. (2014), *Liderlik.*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bedük, A. (2010), *Karşılaştırmalı İşletme - Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Selçuklu Üniversitesi Basımevi, 2.Baskı, Konya.
- Blake R. R. ve McCause, A. A. 1991, *Leadership Dilemmas*. Houston, Gulf Pub, ss.29.
- Bolat, O. İ.(2011), *Özyeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, Ö. (2009), *Liderlik Gönül İşidir*, Hayat, 1.Baskı, İstanbul.
- Bolat, T.(2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Çakıcı, L. (1985), *Yeni Ekonomik Politikalar Açısından Ulaştırmanın Sektörel Önceliği, Ulaştırma Sektörünün Sorunları, Seminer Tebliğleri*, TEBİAT-Turizm Ekonomi Bilimsel Araştırma ve Tanıtma Merkezi Yayını, İstanbul.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E. M. (2011), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 8.Baskı, Ankara.

- Çelik, K. (2003), *Örgütsel Kontrol*. (Editör: Cevat Elma ve Kamile Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2011), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A. (1997), *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul.
- Dinçer, Y. (1985), *Hava Taşımacılığının Sorunları, Ulaştırma Sektörünün Sorunları, Seminer Tebliğleri* TEBİAT-Turizm, Ekonomi, Bilimsel Araştırma ve Tanıtıma Merkezi Yayını, İstanbul.
- Ekici, K.M. (2006), *Vizyoner Liderlik*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2007), *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Evren, G. (2002), *Demiryolu*, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- Gedikoğlu, T.(2015), *Liderlik ve Okul Yönetimi Anı*, 1.Baskı, Ankara.
- Göksel, A. (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Güney, S. (2011), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S. (2012), *Liderlik*, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- Gürel, P. A. ve Yılmaz, R. (2014), *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*, Derin Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Halis, M. (2007), *Stratejik Liderlik*, Alfa Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- İraz, R. (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Yayıncılık, Konya.
- Karip, E. (2013), *Çatışma Yönetimi*, Pegem, 5.Baskı, Ankara.
- Keçecioğlu, T. (1998), *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Koçel, T.(1995), *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 13.Baskı, İstanbul.
- Koray, M. (1997), *21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu*, DHO Matbaası, İstanbul.
- Mankan, E. (2013), *Yönetim ve Organizasyon*, İlya, 3.Baskı, İzmir.
- Özçer, S.(1988), *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, MPM Yayınları, Ankara.
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2010), *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Serinkan, C. (2008), *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Serinkan, C. (2012), *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sökmen, A. (2010), *Yönetim ve Organizasyon Detay Yayıncılık*, 1.Baskı, Ankara.
- Şahin, B.(2009), *Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.11(3), ss.102.
- Şimşek, N. ve Fidan, M.(2005), *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Basım Yayın, 1.Baskı, Konya.
- Şişman, M.(2002), *Öğretim Liderliği*, (1.Baskı). Pegem, Ankara.
- Ünal, M. (2012), *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Vural, B. A. ve Çoşkun, G. (2007), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- Yılmaz, H. (2011), *Güçlendirici Liderlik*, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Yılmaz, A. Eroğlu, C. (2008), *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zel, U. (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara

## ***Sürelî Yayınlar***

- Arıkan, S. (2003), “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.5, Ankara, Ss.7.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2009), ”Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelemesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, S.4(15), İzmir, Ss.2381-2402.
- Buluç, B. (2009), ”Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.15, S.57, Ankara, Ss.15.
- Çırpan, H. (1999), “Lider Mi, Yönetici Mi?”, *Active Dergisi*, Haziran-Temmuz, Ss.1.
- Durukan, H. (2006), ”Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.7(2), Kırşehir, Ss.281-282.
- İbicioğlu, H. (2009), ”Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14(2), Ss:5.
- Memişoğlu, S. P. (2003), ”Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.3(5), Ss.93.
- Naktiyok, A. (2006), “E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, Erzurum, Ss.22.
- Oğuz, E. (2011), ”Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.17(3), Ss.377-403.
- Safel, R. (2001). "*Ulaştırma Sektörü*", Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. Planlama ve İktisadi Araştırmalar Grup Yönetmeliği (Mevzuatı İzleme, Değerlendirme ve Ekonomik Araştırmalar Yönetmeliği) Sektör Araştırmaları Serisi/No:24, Ankara.
- Tengilimioğlu, D. (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.14, Ss.6.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009), ”Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, S.11(2), Ss.145.
- Ünal, L. (2011), “*Karayollarında Ağır Taşıt Trafikinin ve Yük Taşımacılığının Özellikleri*



*ve Eğilimleri 2007-2008-2009 Yılı Etüt Sonuçları*", T.C. Ulaştırma Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Ulaşım ve Maliyet Etütleri Şubesi Müdürlüğü, Ankara.

Yalçın, B. ve Ay, C. (2011), "Bilgi Toplumunda Öğrenen Organizasyonlar ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.9(1), Ss:16.



## Tezler

- Aksoy, S. (2012), ”*Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*“, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Alganer, Y. İ. (2002), “*Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Afyon.
- Arıkan, S. (1997), "*Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğdu, A. (2006), “*Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Trafik Kazalarının Azaltılması İçin Türkiye'nin Geliştireceği Ulaşım ve Enerji Politikaları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aykanat, Z. (2010), ”*Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Batur, B.S. (2008), “*Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı; Dünyada ve Türkiye’de Uygulamalar*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayrakdar, M. (2014), ”*Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Begeç, S. (1999), “*Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bul, S. (2007), “*Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi İle Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki (Kocaeli İli Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Buldu, T. (2016), “*Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması*”. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cabar, İ. (2005), “*Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Araştırma*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Canbolat, S.G.(2016), ”*Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çeşitli Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeli gaz, Kargaz)*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Ekim, O. (2007), “*Yüksek Hızlı Demiryolları İçin Geometrik Özellikler ve Altyapı*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eraslan, L. (2003),” *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ergin, D. (2008), “*Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Alguları*”, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eryeşil, K. (2012), ”*Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gül, H. (2003), “*Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Kocatürk, A. (2007), “*Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kültür, Y. Z. (2006), “*Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sert, Ş. (2015), ”*Stratejik Liderlik-Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, A. (2006), ”*Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şirin, R. (2014), ”*Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Tahaoglu, F. (2007), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tekin, Y. (2007), “*Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yılmaz E. (2006), “*Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, Ç.M. (2009), “*Ulaştırma Maliyetlerinin Dış Ticarete Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

***Diğer Yayınlar***

[\(http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihçe.htm.\(11.01.2017\)\)](http://www.tcdd.gov.tr/genelbilgi/tarihçe.htm)

<http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/c19d85352980eaf.pdf>

(Erişim Tarihi 10.01.2017)

(www2.aku.edu.tr/ Erişim Tarihi: 15.10.2016).

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Demiryolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu,  
Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (Ankara, 2001:1).

(Ankara, DPT:2001).

# EKLER

## EK 1: Anket Formu

### ANKET FORMU



NİŞANTAŞI  
ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “Ulaştırma Sektöründe Demiryolu Çalışanlarının Modern Liderlik Özellikleri” başlıklı çalışma için veri toplama amacı taşımaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup elde edilen verilerin geçerliliği, sorulara vereceğiniz cevapların gerçeği yansıttığı oranda olacaktır. Ankette kişilik haklarınızla ilgili herhangi bir özel nitelikli soru yer almayıp, toplanan veriler sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya yapmış olduğunuz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Bekir BOLAT  
Nişantaşı Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi (Tezli)  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Telefon: 0505 746 0191

### ANKET

#### Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz nedir?  
a. Kadın b. Erkek
2. Yaşınız kaçtır?  
a. 20-30 b. 30-40 c. 40-50 d. 50-60 e. 60 ve üstü
3. Medeni durumunuz nedir?  
a. Bekar b. Evli c. Eşi ölmüş d. Boşanmış
4. Kaç çocuğunuz bulunmaktadır?  
a. 0 (Sıfır) b. 1 c. 2 d. 3 e. 4  
f. 5 ve fazlası
5. Çocuklarınız dışında evde bakmakla yükümlü olduğunuz başka biri var mı?  
a. Evet b. Hayır  
Cevabınız evet ise kaç kişi ? .....
6. Öğrenim durumunuz aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?  
a. Okuryazar b. İlkokul c. Ortaokul d. Lise e. Yüksekokul  
f. Üniversite g. Master-Doktora
7. İşyerindeki pozisyonunuz nedir?  
a. Memur b. Sözleşmeli Memur c. İşçi d. Sözleşmeli İşçi  
e. Taşeron f. Diğer
8. Kişisel aylık gelir düzeyiniz aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?  
a. 1300-2000 TL arası b. 2000-3000 TL arası c. 3000-4000 TL arası  
d. 4000 –5000TL arası e. 5000 TL ve üzeri
9. İşe başlamadan önce yerleşim bölgeniz neresiydi?  
a. Akdeniz Bölgesi b. Doğu Anadolu Bölgesi c. Ege Bölgesi  
ç. Güney Doğu Anadolu Bölgesi d. İç Anadolu Bölgesi e. Karadeniz Bölgesi f. Marmara Bölgesi  
d. İç Anadolu Bölgesi
10. Sendika üyeliğiniz var mıdır?  
a. Evet b. Hayır

#### Değerlendirme Soruları

Tabloda belirtilen davranış şekillerinin size uygunluğunu;

- 1) Hiç katılmıyorum

- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Tamamen katılıyorum

Şıklarından birini "X" şeklinde işaretleyerek belirleyiniz.


DAVRANIŞ ŞEKLİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.	1	2	3	4	5
2	Gelecekte başarılması gereken şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.	1	2	3	4	5
3	Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden diğerlerine övgü ile bahsederim.	1	2	3	4	5
4	İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.	1	2	3	4	5
5	İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım.	1	2	3	4	5
6	Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.	1	2	3	4	5
DAVRANIŞ ŞEKLİ		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
7	Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
8	İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
9	İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
10	Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.	1	2	3	4	5
11	Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılabacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.	1	2	3	4	5
12	Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
13	Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim.	1	2	3	4	5
14	Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
15	Eğer bozulmamışsa, "tamir etme-öylece kalsın" düşüncesinin katı bir savunucusuyum.	1	2	3	4	5
16	Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.	1	2	3	4	5
17	Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
18	Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
19	Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
20	Yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.	1	2	3	4	5
21	Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
22	Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
23	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıyım.	1	2	3	4	5
24	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünürüm.	1	2	3	4	5
25	İlham vericiyimdir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarını açıkça belirterek onları motive ederim.	1	2	3	4	5
26	Vizyon sahibiyim ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyarım.	1	2	3	4	5

27	İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilirim.	1	2	3	4	5
28	Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
29	Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşıma çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilirim.	1	2	3	4	5
30	Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilirim.	1	2	3	4	5
31	Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilirim.	1	2	3	4	5
32	Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergilerim.	1	2	3	4	5
33	Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanırım.	1	2	3	4	5
34	Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunurum.	1	2	3	4	5
35	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
36	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
37	Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alırım.	1	2	3	4	5
38	Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösteririm.	1	2	3	4	5
39	Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkilerim.	1	2	3	4	5
40	Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
41	Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışırım.	1	2	3	4	5
42	Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarımı savunurum.	1	2	3	4	5

Değerli vaktinizi ayırdığınız için tekrar teşekkür ederiz...



## EK 2: İzin Formu

 **TCDD**

**16G<sup>ıst</sup>**

T.C.  
DEVLET DEMİRYOLLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
TCDD 1. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ (HAYDARPAŞA)  
PERSONEL VE İDARI İŞLER SERVİS MÜDÜRLÜĞÜ

İVEDİ  
06.01.2017


Sayı : 55077043-619-E.10909  
Konu : Anket Hk.

**1/S DAĞITIM LİSTESİNE**

İlgi : Bekir BOLAT'ın 06.01.2017 tr ve E. 1475 sy dilekçesi.

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü tezli öğrencilerinden 17662404336 TC Kimlik No.lu Bekir BOLAT'ın Bölgemiz H.Paşa İşletme Binasında görev yapan personel arasında "Ulaştırma Sektöründe Demiryolu Çalışanlarının Modern Liderlik Özellikleri" başlıklı çalışma için istekli personellerimiz ile veri toplama amaçlı anket yapması uygun bulunmuştur.

Bilgi ve gereği için rica ederim.

 e-izmalıdır  
**Halil KORKMAZ**  
Bölge Müdür Yardımcısı

Dağıtım:  
**1/S DAĞITIM LİSTESİNE**

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanununun 5.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

PERSONEL VE İDARI İŞLER SERVİS MÜDÜRLÜĞÜ

Bilgi için: Damla YEDİSAN  
Memur

## ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Amasya'da doğan Bekir BOLAT, ilkokulu İstanbul'da, ortaokulu Amasya'da liseyi Ankara'da okudu. 1994 yılında TSK'de Astsubay olarak göreve başladı. 2004'de Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2015 yılında Nişantaşı Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. Halen 1.Ordu Bölge Bando Komutanlığı'nda görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

