



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve

Yöneticilik Özellikleri

(Mersin/ Soil Örneği)

Serhat AKA

MERSİN,2015



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve

Yöneticilik Özellikleri

(Mersin/ Soil Örneği)

Serhat AKA

DANIŞMAN


Yrd.Doç.Dr. Murat KÖYLÜ


Mersin, 2015

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Serhat AKA tarafından hazırlanan "Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri (Mersin Soil Örneği)" başlıklı bu çalışma 23/10/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı
Doç. Dr. Mehmet İNCE


Jüri Üyesi
Danışman
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ


Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.


Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. /..... / 2015

Serhat AKA

ÖZET

Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri

(MERSİN/ SOİL ÖRNEĞİ)

Serhat AKA

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

EKİM 2015,131 sayfa

ÖZET

Çalışanlar algıladıkları liderlik ve Yöneticilik tarzına göre, yöneticilerine güven duymaktadırlar. Güven ifadesi, çalışanların örgüte bağlılığını artırırken aynı zamanda da örgütün verimliliğini etkilemektedir. Lider ve yöneticiler, çalışanları ile aynı düzeyde ilişki geliştirmez ve etkileşimde bulunmazlar. Lider, yönetici ve çalışan ilişki düzeylerinin ve bu ilişkinin çalışanlar tarafından algılanma biçimleri her bireyde farklılık arz etmektedir. Bu çalışmada, Lider ve Yöneticilerin davranışlarının ve çalışanlar tarafından etkilenme ve algılanma düzeyleri ele alınmaktadır. Bu amaçla anket çalışması yapılmıştır. Anket aynı şirkette bulunan çalışanlar uygulanmıştır. Çalışmada Lider, Yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma şekli ve düzeyi, çalışanların buldukları pozisyon, yetiştikleri ortam, yaşı ve sahip oldukları eğitim düzeyi farklılaştıkça algının da farklı olduğu görülmüştür

ABSTRACT**Leaders and Managers are perceived by employees of Leadership and Management Features****(MERSIN / SOIL SAMPLE)****Serhat AKA****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KÖYLÜ****September 2015, 131 pages**

Employees that according to the perceived leader ship and management style are to trust the manager. Expression of confidence, while improving employee commitment to the organization at the same time affects the efficiency of the organization. Leaders and managers do not develop and do not interact relationships with their employees at the same level. Leader, manager and employee the level of relationship and perceived forms by employees of this relationship are varies with each individual. In this study, leaders, the behavior of managers and employees and perceived levels of influence are discussed. For this purpose, the survey was conducted. The questionnaire was administered to employees in the same company. In this study, leaders, managers perceived by employees to conduct the type and level of positions they are working, they are growing environment, age and education level is differentiated by the perception that they have been shown to be different.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vvi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TÜRLERİ

1.1. Liderlik Özellikleri ve Davranışları	1
1.2. Liderlik Yaklaşımları	2
1.2.1. Otokratik Liderlik.....	3
1.2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	4
1.2.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	5
1.2.4. Dönüşümcü Liderlik.....	5
1.2.5. Karizmatik Liderlik	6
1.2.6. Öğretimsel Liderlik	7
1.3. Liderlik Teorileri	8
1.3.1. Özellikler Teorisi.....	8

1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	9
1.3.3. Durumsal Liderlik Teorisi	11
1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi	12
1.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi	12
1.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Teorisi	13
1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	14
1.4. Yönetim ve Liderlik	15
1.4.1. Yönetim, Yönetim Özellikleri Ve İşlevleri	15
1.4.2. Yönetici Roller ve Yönetimsel Karar Verme	25
1.4.3. Yönetici ve Lider	27
1.4.4. Organizasyonlarda Liderlik ve Yönetim	30
1.5. Liderlikte Güç ve Etki	31
1.5.1. Gücün Tanımı, Güç Kavramı	31
1.5.2. Liderlikte Güç Kaynakları	31
1.5.2.1. Ödüllendirici Güç	31
1.5.2.2. Zorlayıcı Güç	32
1.5.2.3. Yasal Güç	32
1.5.2.4. Uzmanlık Gücü	32
1.5.2.5. Karizmatik Güç	33
1.6. Liderlik ve İletişim	33
1.6.1. İletişim Kavramı ve Önemi	34

1.6.2. Liderlik ve Örgütsel İletişim	38
1.6.3. ÖrgütselDeğişim,Özgün İletişim ve Liderlik	41
1.7. Yeni Yönetim Yaklaşımları	43

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

2.1. Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi	47
2.2 Son Yıllardaki Gelişmeler	54
2.3. Modern Yöneticilik Anlayışın Öncüleri.....	55
2.3.1. Charles Babbage (1792-1871).....	55
2.3.2. Frederick Winslow Taylor (1856-1915).....	55
2.3.3. Henri Fayol (1841-1925).....	56
2.3.4. Frank Bunker Gilberth (1868-1924)	57
2.3.5. Mary Parker Follet (1868-1933)	57
2.3.6. Elton Mayo (1880-1949)	57
2.3.7. Psikolog ve Sosyologların Yardımları	58
2.4. Yönetici Kavramı ve Yönetici Türleri.....	58
2.4.1 Kopuk Yönetici	58
2.4.2.Etkisiz (terkedilen) Kopuk ve Etkili Kopuk (bürokrat) Yönetici.....	59
2.4.3.İlgi Sahibi Yönetici.....	61
2.4.4.Etkili (misyoner) İlgili ve Etkisiz (geliştirici) İlgili Yönetici.....	62
2.4.5.Adanmış Yönetici.....	63

2.4.6.Etkisiz Adanmış ve Etkili Adanmış Yönetici.....	64
2.4.7.“Bütünleşmiş” Yönetici.....	65
2.4.8.Etkisiz Bütünleşmiş ve Etkili Bütünleşmiş Yönetici.....	66
2.5. Yönetim Teorisi İle İlgili Bazı Yaklaşımlar.....	68
2.5.1. Deneysel Yaklaşım.....	68
2.5.2. İnsan Tutum ve Davranışlarını Ele Alan Yaklaşım.....	68
2.5.3. Sosyal Sistem Yaklaşımı.....	69
2.5.4. Karar Teorisi Yaklaşımı.....	69
2.5.5. Matematiksel Yaklaşım.....	70
2.5.6. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı.....	70
2.6. Yöneticinin Özellikleri	70
2.6.1. Topluluğu Sevmek, Hoşgörü ve İnsanları Anlama Yeteneği.....	73
2.6.2. İyi Bir İletişimci Olmak	73
2.6.3. Zekâ ve Mantık.....	74
2.6.4. Bakış Açısı ve Hedef Koyma Yeteneği.....	74
2.6.5. Liderlik Özelliği ve İkna Yeteneği	75
2.6.6. Veri Analizi Yapma ve Karar Verme Yeteneği	75
2.7. Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?.....	76
2.7.1. Topluluğu Sevmek	77
2.7.2. İletişim Konusunda Ustalık	77
2.7.3. İnsan Tutum ve Davranışlarını Anlayabilme	77
2.7.4. Ruhsal Olgunluk.....	78

2.7.5. Kararlarında Açıklık.....	78
2.7.6. Zekâ.....	78
2.7.7. Objektif Olabilme.....	78
2.7.8. Sorunları Yöntemli ve Mantıklı Yollarda Ele Alabilme	79
2.7.9. Kuruluşa Bağlılık	79
2.7.10. Hoşgörü Sahibi Olmak	79
2.7.11. Dürüstlük.....	79
2.7.12. Cesaret.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	80
3.2. Araştırmanın Önemi	80
3.3. Varsayımlar	80
3.4. Sınırlılıklar	81
3.5. Hipotezler	81
3.6. Yöntem	85
3.6.1. Araştırma Modeli	85
3.6.2. Evren ve Örneklem.....	85
3.6.3. Veriler ve Toplanması.....	85
3.6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	86
3.7. Bulgular	86

3.7.1. Seçilen Örneklemin Demografik Özellikleri.....	86
3.7.2. Güvenirlilik ve Madde Analizleri.....	88
3.7.3 Hipotezlerin Analizleri.....	97
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	118
KAYNAKÇA.....	122
EKLER.....	127

TABLOLARIN LİSTESİ

<u>Cizelge</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: İşletme Fonksiyonları Açısından Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	28
Tablo 2: Lider Sarmalında Vizyon	28
Tablo 3: Seçilen Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.	86
Tablo 4: Seçilen Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.....	87
Tablo 5: Seçilen Örneklemin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı.	87
Tablo 6: Seçilen Örneklemin Göreve Göre Dağılımı.....	87
Tablo 7: Güvenirlilik Analizi	88
Tablo 8: Maddelerin Açıklanması	88
Tablo 9: Madde Analiz Tablosu	90
Tablo 10: Demografik Faktörlerin İfadelere Etkisi: P-değerleri:	93
Tablo 11: Cinsiyetin İfadelere Etkisi.....	95
Tablo 12: Yaşın İfadelere Etkisi.....	95
Tablo 13: Öğrenim Düzeyinin İfadelere Etkisi	96
Tablo 14: Görevin İfadelere Etkisi	97
Tablo 15: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini Dürüst ve erişilebilir kişiler olarak algılama düzeyleri.....	98
Tablo 16: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini sözünün eri olarak algılama düzeyleri	98
Tablo 17: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirilebilirliği ilgili algılama düzeyleri	99

Tablo 18:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticiler için bireysel yarar değil grup yararının önemli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri	99
Tablo 19:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin kontrol ve ben merkezli olduğu ile algılama düzeyleri.....	100
Tablo 20:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin eleştirilere açık olduğu ve hoş karşıladığı ile ilgili algılama düzeyleri.....	101
Tablo 21:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinkine beslemediği ve başkalarını suçlamadığı ile ilgili algılama düzeyleri	101
Tablo 22:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin değişim yanlısı ve uzun vadeli hedefler peşinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri.....	102
Tablo 23:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin kendi yetenekleri ile yakından ilgilendikleri ve bunları geliştirmek için geliştirmeleri için gerekli koşulları sağladıkları ile ilgili algılama düzeyleri	103
Tablo 24:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin araştırmacı, meraklı ve gerekli riskleri almayı bildiklerine dair algılama düzeyleri.....	103
Tablo 25:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik edici özelliği ile ilgili algılama düzeyleri.....	104
Tablo 26:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin astlarını iyi tanıdığı ve her zaman onlara güvendiği ile ilgili algılama düzeyleri.....	105
Tablo 27:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri.....	105

- Tablo 28: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri..... 106
- Tablo 29: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin doğru ve hızlı karar verebilmesi ile ilgili algılama düzeyleri..... 106
- Tablo 30: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin demokratik ve grup üyelerinin karara katılmasını sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri..... 107
- Tablo 31: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin umutsuz olmadığı ve çevresine güven veren kişiler olduğu ile ilgili algılama düzeyleri..... 108
- Tablo 32: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin yaratıcı ve akılcı kişiler olması sayesinde bütün sorunların üstesinden gelebileceklerine dair algılama düzeyleri.....108
- Tablo 33: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin herkese eşit ve tarafsız davrandığı ile ilgili algılama düzeyleri 109
- Tablo 34: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin yerme ve övme işlerinin başkalarının yanında yapmadığı ile ilgili algılama düzeyleri 109
- Tablo 35: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği ile ilgili algılama düzeyleri . 110
- Tablo 36: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin takım çalışmasını ve birlikte çalışmayı özendirdiği ile ilgili algılama düzeyleri... 111
- Tablo 37: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin grup rekabetini teşvik ettiği ile ilgili algılama düzeyleri..... 111

Tablo 38:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerin sahip olduğu değerleri astlarına aktarmak için zaman ayırdığı ilgili algılama düzeyleri.....	112
Tablo 39:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları ile ilgili algılama düzeyleri	112
Tablo 40:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandırdığı ile ilgili algılama düzeyleri	113
Tablo 41:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin astlara özgürce davranma fırsatı verdiği ile ilgili algılama düzeyleri.....	114
Tablo 42:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnek olduğu ile ilgili algılama düzeyleri.....	114
Tablo 43:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri.....	115
Tablo 44:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğu ve dinledikten sonra gerekli adımları attığı ile ilgili algılama düzeyleri	116
Tablo 45:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiri ile tutarlı olduğu ile ilgili algılama düzeyleri.....	116
Tablo 46:	Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe Çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri.....	117

GİRİŞ

Gelişimin çok hızlı olduğu ve teknolojinin akıl almaz şekilde ilerlediği günümüzde şirketlerin çağa ayak uydurabilmesini sağlamak ve pozitif yönde ilerleme kaydedebilmek için en önemli ve vazgeçilmez olan faktör insandır. Bu kapsamda çağın gereklerini karşılayabilecek, elindeki insan kaynağını en iyi şekilde örgütleyebilecek yöneticilerin, kişilik tarzları ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekli görülmüştür.

Bu çalışma Siyam Petrolcülük Akaryakıt Dağıtım A.Ş' (SOİL) de görev alan yöneticilerin liderlik özelliklerinin, burada çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koyan, sektörde gerçekleştirilen keşfedici ve öncü bir çalışma niteliğindedir. Çalışmanın örneklemini Mersin İlinde bulunan 50 SOİL çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunu Erkekler (%62), 31-40 yaş aralığında olanlar (%58), ön lisans mezunları (%52), idari görev dışında çalışanlar (%88) oluşturmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçekteki 32 soru Şahin ve Temizel (2007) tarafından geliştirilmiş olup bu ifadelere katılım oranları incelendiğinde SOİL yöneticilerinin en fazla olarak dürüst, erişilebilir, güven verici ve sözlerinin eri olarak görüldükleri, en az olarak yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler veren, ben merkezli olup, her zaman kestirilebilir olarak değerlendirildikleri ortaya çıkmaktadır. Demografik faktörlerin yöneticilerin algılanmasına etkileri incelendiğinde, erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre yöneticilerinin örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlenmesini bildiklerine ve yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği zihninde canlandırdıklarına daha fazla inandıkları; gene orta yaş (31-40) çalışan kesimin diğer yaş gruplarına oranla yöneticilerinin iyi bir dinleyici olup ve dinledikten sonra gerekli adımları attıklarına ve yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiriyle uyumlu olduklarına daha fazla katıldıkları; önlisans mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre yöneticilerinin bireysel yararı değil grup yararını ön plana çıkardıklarına ve örgüt içinde aykırı düşünme diyalogu teşvik ettiklerine daha fazla inandıkları; son olarak idari görevde olanların diğer çalışanlara göre daha fazla oranla yöneticilerinin kendileri hakkında kin beslemeyip başkalarını da suçlamadıkları, kendilerinin yetenekleriyle yakından ilgilenip bunları geliştirmek için gerekli koşulları sağladıkları ve örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bildikleri görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TÜRLERİ

1.1.Liderlik Özellikleri ve Davranışları

Liderlik, son yıllarda üzerinde çok çalışılan ve yönetim bilimi alanında gitgide önemli hale gelen konuların başında gelmektedir. İnsan, tüm örgütlerin en önemli unsurudur ve insanın ihtiyaçlarını karşılarken örgütsel hedeflere de ulaşabilme gerekliliği, liderliği zorunlu hale getirmiştir. Lider, belirli bir grup içerisindeki uyumu korumak, hedef ve amaçlar doğrultusunda örgüt ya da grubun gelişimini sağlayarak, bu hedefleri gerçekleştirmek için gönüllü olarak üyeler üzerinde olumlu etkilere sahip kişidir.

Küreselleşme ve dönüşen yönetim anlayışları, örgütlerin kendini revize ederek yeni ve geleceğe dönük liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Çalışanların ödül ve ceza yöntemi ile hiyerarşik bir düzende otoriter ve anti demokratik biçimlerde çalıştırılması, sabit bir başarı elde edilmesini beraberinde getirmektedir. Liderlik yeteneği ve özellikleri de bu noktada devreye girer. Çalışanların üzerinde performans artırıcı etkileri olan liderlik özellikleri, onları baskıcı bir iş ortamından uzaklaştırarak yaptıkları işe inanmalarını sağlamakta ve işi daha verimli sürdürmenin yollarını açmaktadır. İyi bir takım çalışması, hem verimlilik hem de bireylerin motivasyonu üzerinde geliştirici etkilere sahiptir. Takım çalışması, iş görenlerin ve yöneticinin çalışma yöntemlerini geliştirmek ve örgütsel gidişatı planlama amacıyla beraber çalışmasıdır. Ortak bir amaç ve vizyona sahip olarak sağlıklı bir iletişim ortamı içerisinde ortak sorumlulukların paylaşılmasındaki en önemli süreç doğru iletişim kurma sürecidir. Aktif iletişim sürecine liderlik edebilme becerisine sahip liderler, örgütsel başarının en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Bir takım çalışmasında liderlik özelliğine sahip kişi, takım ile yönetim arasındaki dengeyi kurarak, üyeler açısından iyi örnek oluşturacak davranışlar sergilerken, aynı zamanda onların adil bir çalışma ortamında bulunmalarını sağlar. Etkili bir lider, çalışanların bakış açılarını geniş tutmasını sağlayan bir tutum sergilemeli, yönetsel değer ve amaçlar ile çalışanların hedefleri arasındaki bağlantıyı doğru şekilde kurabilmelidir. Bennis'e göre küreselleşen ve rekabet ortamının arttığı dünyada yeni kuşak liderler ileri seviyede ve iyi bir eğitim almış olmalı, vizyon sahibi bireyler olarak takım olabilmek anlayışına inanarak gerekli durumlarda risk alabilmelidirler (Bennis, 2001: 229).

Liderliğin tüm özellikleri, değişim ve başarı için göz ardı edilemeyecek öneme sahiptir. Bu olmazsa olmaz özelliklerin yanında açık bir iletişim ortamı ve iletişimi doğru yönetebilme becerisi de, örgütsel başarı ve bireysel motivasyonlar açısından bir zorunluluktur.

İnce, Bedük ve Aydoğan'ın çalışmasına göre liderler (İnce, Bedük, Aydoğan, 2009: 438), insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilen iş tutkunu kişilerdir. İnsan sevgisine sahip özellikle bu kişiler, kendilerine olan inanç ve güveni kaybetmezken aynı zamanda çalışanlarına da bu duyguyu yansıtmaktadırlar. Liderler, geniş vizyon sahibi bireyler olarak, örgüt yada grup içerisindeki diğer kimselere de yol gösterir ve değişime yön verirler. Herkesin katıldığı bir yönetim anlayışını benimseyerek, çalışanların başarısını takdir eden ve çalışanlarda aidiyet duygusunu arttıran bir yapıya sahip olan lider, hem insanları hem bilgiyi yönetmektedirler. Bu noktada liderin, iletişim gücünün yüksek olması ve çalışma koşullarını, çalışanlar açısından görerek empati geliştirme noktasında başarılı olması, aynı zamanda örgütün başarıya ulaşması yolundaki en büyük adımdır. Liderin verdiği mesajlar, iş gören açısından dikta edici değil, aksine ikna ve motive edici olmalıdır. Ancak bu şekilde aidiyet ve adanmışlık duygusu, örgüt kültürünün bir parçası olabilir ve uzun vadede çalışanlar arasında sürdürülebilir.

Görüldüğü gibi liderlik birçok psikolojik, sosyolojik, kültürel ve yönetsel özellikleri bir arada bulunduran, önemli sorumluluklar getiren ve özellikler gerektiren ciddi bir kavramdır. Liderlik bir kavram olarak artık, sadece insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreci olmaktan çıkmıştır (Ünal,2012:10).

1.2.Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, en temel şekilde ilişki yönelimli liderlik ve görev yönelimli liderlik olarak ikiye ayrılabilir. İlişki odaklı liderler iş görenin ihtiyaçları ile ilgilenir ve onlar arasındaki kişisel farklılıkları kabul eder (Kılıç, 2006: 30). Çalışan odaklı liderler, çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif etkilere sahiptir. Kişilerarası iletişimi önemser ve karşılıklı değer katan bir çalışma ortamının sürdürülebilirliği için çaba gösterirler. Bireysel ihtiyaçlar ve kişilik açısından farklılık gösteren özellikleri göz önünde bulundurmamak ilk planda yer alırken, görevin sürdürülmesi ikinci planda yer almaktadır. Buna karşın görev yönelimli liderlik ise sonuç odaklı olmaktır. Örgütteki üyelerin görev dağılımı ve rollerin uygun dağıtımını ön plandadır. Çalışanın görevini nerde, nasıl ve ne şekilde yapması gerektiğini düzenleyerek iş merkezli bir tutum sergilerler. Bu liderlik türü iş tanımlarının belirsiz olduğu durumlarda ve

kriz yönetimine ihtiyaç duyulduğu anlarda başvurulan bir liderlik türüdür. Geçmişten bu yana yapılan çalışmalarda ideal bir liderlik türü ortaya çıkarılmamış olsa da, çalışanların motivasyonu üzerinde, çalışanların psikolojik ve sosyolojik durumunu göz önünde bulunduran bir anlayışa sahip olması açısından ilişki odaklı liderliğin etkisinin olumlu olacağı savunulabilir.

Bir başka tanımla ilişki yönelimli ve görev yönelimli liderlik, dönüştürücü liderlik ve etkileşimli liderlik olarak da açıklanabilir. Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini örgüte ait hissedebilmeleri işletmenin verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bireylerin kendilerini çalıştıkları örgütle beraber tanımlamaları ve yüksek aidiyet duygusu, genel performansı etkilemede kaçınılmaz bir durumdur. Örgütte kalma ve uzun vadede çalışma isteği de yine bu özdeşleşme durumu ile bağlantılıdır. Bu noktada liderler anahtar nitelikte birtakım görevlere sahiptir. İşcan'a göre bu özdeşleşme etkileşimli ve dönüştürücü liderlik tanımlamalarıyla ilişkilidir. Dönüştürücü özelliğe sahip lider, çalışanları ile onların kişisel ihtiyaç ve farklılıklarını göz önünde bulundurarak ilişki kurmaya çalışır. Bu tarz liderler, çalışanlarına adil davranarak, kişiye yönelik bireysel davranışlar geliştirmektedirler (İşcan, 2006: 164). Çalışanların görüşleri bu tip liderler tarafından, statü farkı gözetmeksizin ciddiye alınır. Etkileşimli liderlik ise karşılıklı bir süreçten oluşmaktadır. Yani karşılıklı ve bağımlı bir ilişki söz konusudur ve örgütsel hedefler ön plandadır. Bu konuya liderlik teorileri başlığında kuramsal çerçevede ayrıntılı olarak değinilecektir.

Gelişen ve değişen koşullar göz önünde bulundurulduğunda bir liderinin teknik birikime sahip olması ve bu birikimin sağlayacağı fayda, bir bilgi çağı lideri için düşünüldüğünde doğru bilgiyi, doğru yöntemler aracılığıyla yönetmesi, aynı zamanda doğru süreç ve kişilere aktarabilmesini ifade etmektedir (Bayraktar,2007: 98).Etkin liderlik anlayışı, içinde bulunduğumuz bilgi çağında, değişimin yakından takip edilebildiği ve çabaların bu değişim sürecine uygun olarak yönlendirilebildiği ile bağlantılıdır.(Ünal, 2012:8).

1.2.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik diğer tüm liderlik türlerine göre daha katı kuralları olan keskin bir yapıdır. Tüm otoritenin liderde toplandığı bu liderlik tipi olumsuz olarak tanımlanabilir. Çünkü, astlarla lider arasında iletişim tek yönlüdür. Yani yalnızca lider, emirlerini belirtir ve mesajın gönderildiği grup lider otoritesinden bağımsız değildir. Liderlik edilen grup, hayatının tüm alanında geleneksel bir yapı içerisinde büyümüş ve genel anlayış olarak

kararların tek bir kişi tarafından verildiği bir yaşam tarzından gelmişse, bu grup bir liderin tüm yetkileri kendisinde toplamasına karşı çıkmayacak, aksine bu tarz bir liderliği hak ettiğini düşünecektir (Eren, 2000:438). Bu açıdan Türk toplumunda, otokratik liderlik anlayışının geçerli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer açıdan bakılacak olursa, otoriter liderlik, lider açısından oluşturulan motivasyon sürecinde belirleyici ve motive edicidir. Karar alma süreci ve kriz yönetimi hızlı planlanır çünkü kararlar tek mekanizma tarafından verilmektedir.

Otoriter liderlik, katı ve keskin sınırlara sahip olması nedeniyle motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu tarz bir liderlik, alışanlar arası çatışma ve performans azalmasına sebep olabilir. Mobbing uygulamasının yoğun olduğu örgütlerde bu tarz liderler ile karşılaşmaktadır. Lidere karşı çıkılmayan ve tekdüze doğruların dikte edildiği bir yönetim anlayışında, çalışanlarda aidiyet duygusu yaratabilmek, yaratılsa da bunun sürdürülebilirliğini sağlamak neredeyse imkânsızdır. Bu noktada otoriter liderliğin, baskı yaratan ve korku, tehdit gibi olumsuz duygular yaratan bir liderlik türü olduğunu söylemek mümkündür.

1.2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik liderler kararlarını çalışanlara danışarak alır ve çalışanlar bu iletişim süreci ve gidişat hakkında bilgi sahibidir. İki yönlü iletişim modelini benimseyen demokratik ve katılımcı liderler, grup içinde kontrolü elinde tutmak yerine, denetim görevini yerine getirirler. Organizasyon veya grup içindeki bağları yüksek tutarak yardımlaşma ve dayanışmaya dayalı bir ortam oluşturarak, yüksek motivasyon ve performans sağlayan katılımcı liderlik, normal süreçte ideal bir liderlik türüdür. Fakat kriz durumlarında karar alma sürecini yavaşlatır ve kriz yönetimine katkı sağlayıcı nitelikte değildir.

Demokratik liderlik, örgütte katılımcı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulunduran liderlik anlayışıdır (Genç, 2007). Demokratik liderler, iş görenlerle sürekli iletişim kurabilen, etkin işgücü desteği sağlayan, iş görenlere sürekli motivasyon sağlayan, iş görenlerin yeteneklerini açığa çıkaran, etkin takımlar oluşturabilen ve adil ödüllendirme sistemi oluşturabilen liderlerdir (İzgören, 2005). Demokratik liderlik, iş görenlere gerekli saygının ve değer verilmesini, onların kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasını, alınan kararlara ve yönetime katılmasını, adil bir ödüllendirme sisteminin kurulmasını, adil bir terfi sisteminin kurulmasını ve iş görenlere kendini ifade ve geliştirme olanaklarının sağlanmasını

gerekli kılar. Bu lider yönetici, demokratik bir yönetim sergiler ve karar aşamasına astlarını katarak, planlama sürecini yine iş görenler ile gerçekleştirir. Demokratik liderliğin önemli bir şartı başarılı iletişim kurabilmektir. Demokratik yönetim ve performansın artabilmesinin diğer önemli bir şartı da, örgüt içindeki birimler arasında işbirliğinin sağlanmasıdır. Bu noktada en önemli görevi elbette lider yönetici üstlenmektedir.

Liderlik tarzı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki hakkında yapılan araştırmaların genelinde, çalışanların davranışlarının motivasyon düzeyi ile ilişkili olduğu ve gerekli motivasyonun sağlanabilmesi, istenilen performansın gösterilebilmesi için demokratik liderlik davranışının sergilenmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Tiryaki, 2008). Örneğin; Bakan ve Büyükbeşe'nin yaptığı araştırmaya göre, Türkiye'deki kamu sektörü yöneticilerinde gelecekte hangi liderlik davranışının daha yoğun olarak bulunması gerektiği sorulduğunda, tamamına yakını (% 96,1) kamu yöneticilerinde demokratik lider davranışı bulunması gerektiği cevabını vermiş aynı zamanda katılımcıların % 95,1'i özel sektör yöneticilerinde demokratik lider davranışı bulunması gerektiğini belirtmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74-84).

1.2.3. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik

Liberal liderlik de denilebilecek bu liderlik türünde liderin rolü oldukça azdır. Tam serbestlik taniyan liderin üyeleri serbesttir ve kararlar grup üyelerince alınırken, lider, örgütün diğer üyeleri gibi bir tutum sergilemektedir. Kontrol mekanizması liderde toplanmamıştır. Yani, otorite ve güç, iş görenlere geçmiştir (Türkmen, 1999:63). Çalışanların oto kontrolüne dayalı bir yönetim anlayışının yanında, iş görenlerin çalışmalarına da müdahale edilmemektedir. Bu durumda, liderin çalışanları değil, çalışanların lideri yönlendirdiğini söylemek yerinde olacaktır.

Serbestlik taniyan liderlik, az rastlanan bir liderlik türü olmakla beraber, özellikleri gereğince, kriz dönemleri ve hızlı kararlar verilmesi gereken, inisiyatif kullanmanın zorunlu olduğu durumlarda yetersiz kalmaktadır.

1.2.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlerin çalışanlar açısından en önemli faydası, onlar için bir imaj oluşturmalarıdır. Liderdeki bu imaj, çalışanların olmak istedikleri bir imajdır ve lider bu bağlamda kendilerine ilham veren, örgüt içerisindeki potansiyeli fark ederek çalışanları bu

yönde motive eden kişi konumundadır. Bu açıdan dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran, özellikle örgüt kültürü içinde değişimler yaparak çalışanlara aslında daha çok şey yapabilecekleri konusunda yol gösteren bir liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483). Liderin vermeye çalıştığı motivasyon ve ilham, yalnızca örgüt ile sınırlı kalmamakta, bu dönüşümcü davranış, çalışanların özel hayatında da etkili olmaktadır. İlham verme, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmesi ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur.(Yavuz, 2009: 51-69) Bu liderlik türünün, örgütlerin kriz zamanlarında ve kurumsallaşmamış örgütlerde var olduğu söylenebilir. Örgüt yapısı bakımından karmaşık olan ve sürekli değişime açık bir çevrede, dönüşümcü liderlik tarzına sıkça rastlanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, örgüt içindeki üyeleri, kendi çıkarlarını ön plana koymalarını sağlamaktan çok örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda fayda sağlayabilmeleri için desteklemektir. Dönüştürücü liderin en önemli amacı, örgütün geleceğine dair bir vizyon oluşturma ve çalışanların aynı zamanda kendini gerçekleştireceği yolda, oluşturulan bu vizyona bağlı kalabilmelerini sağlamaktır. Sadece çalışanlarına yeni uygulamalar ve alternatif çabaları göstermekle kalmayan dönüşümcü liderler aynı zamanda basmakalıp düşünceleri ortadan kaldırarak, yaratıcı fikirlerin ve özgün düşüncelerin rahatlıkla ifade edilebileceği bir çalışma ortamı yaratmaya çalışırlar (Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013: 40-50).

1.2.5. Karizmatik Liderlik

Karizma, lideri güvenilir kılan ve onu başarıya götüren en önemli özelliklerden biridir. Örgütün vizyon ve misyonuna hakimiyet sağlayarak, kitleleri peşinden sürüklenme özelliğine sahip bu liderlik davranışı özellikle siyaset alanında ön plana çıkmaktadır.

Weber'in yönetim ve güç ilişkisi anlayışında yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılmaktadır. Karizmatik güç, lidere bağlı grubun onun sahip olduğuna inandığı insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Telkin yeteneği olan karizmatik liderler üst düzey hedeflere ulaşmada başarılıdırlar. Yeni bir vizyon yaratmak bu liderlik türünün en belirgin özelliğidir. Bu liderler, grubun ya da üyelerin algı ve duygularını, belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirerek, örgütün hedeflerine kendilerini adamalarını sağlamaktadır. Güçlü bir hitabet yeteneği ve farklı bir imaja sahip olan bu liderler, tarih sahnesinde de kalıcı olmayı başarmışlardır. Bu hitabet yeteneğinin karşısında grup üyelerinde tam bir adanmışlık duygusu görülebilmekte ve kişisel çıkarlar ikinci plana atılmaktadır.

Cafoğlu ve Kılınç'a göre (Cafoğlu, 1997: 138; Kılınç, 1997: 403) karizmatik liderler yüksek özgüvene ve olağanüstü yeteneklere sahip olan kişilerdir. Bu kişiler, gelişmiş hitabet yetenekleri sayesinde, grup veya bireyleri oldukça kolay etkilemektedir. Baskın bir kişiliğe ve etkileme gücüne sahip olan karizmatik liderler, amaçları ve davaları uğruna kendilerini her türlü feda etmeye hazır bir imaj çizerken, bu doğrultuda risk almaya hazırdırlar. Kriz anlarında inisiyatif kullanarak kökten çözümler üretir. Aynı zamanda başarılı olan bir karizmatik lider, önderlik ettikleri kişilerin ihtiyaçlarıyla ilgilenirken, önderlik ettiği gruba, aidiyet ve adanmişlık duygusunu yüksek şekilde vermeye çalışır.

Karizmatik liderin başarıya ulaşmasındaki en önemli faktör grup içi özdeşleşmeyi sağlamasıdır. Milliyetçilik ideolojisi bu anlamda verilebilecek en güzel örnektir. Milliyetçi görüşte aidiyet duygusu; bayrak, amblem, üniforma ve marş gibi sembollerle arttırılır. Herkesin aynı anda aynı şekilde söylediği marşlar, kişilerin buldukları örgüte ait olma hissini arttırır.

1.2.6. ğretimsel Liderlik

Özellikle okul gibi eğitim alanında hizmet veren kurumlarda rastlanan bir liderlik türü olan öğretimsel liderlik, iyi bir ğrenci yetiştirme, öğretmenler için öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürmeyi hedefleyen bir liderlik türüdür (elik,1999:41). ğretimsel liderlik içinde, çalışanlar ve yöneticilerin de bulunduğu ğretim süreçlerini barındırmaktadır.

Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik, öğretme odaklı olmasıdır. Bilginin yönetimini sağlamakla yükümlü olan lider, bu liderlik türünde bir okul müdürü veya yöneticisi olabilir. Diğer rgt kültürlerinin, liderlik tarzıyla çift yönlü bir süreçte olduğu gibi, okul kültürüyle liderlik stilleri arasında önemli bir ilişkinin olduğu araştırmalarca saptanmıştır. Örneğin; Deal ve Peterson'a göre okul lideri öğretimsel yeniliklerin uygulanmasıyla güçlü ve profesyonel okul kültürü oluşturmada nc olmalıdır. Okul kültürünü değişime uyarlama ve geliştirmede etkili olan bu liderler, var olan hikâye, sembol, mit ve töreleri yerinde kullanır ve gerektiğinde inanç ve değerleri tekrar yapılandırır. Burada liderin rol modeli olması önemlidir (şahin, 2011: 1911).

ğretimsel lider, okul içindeki tüm bireylerin beraber uyum içerisinde çalışabileceği bir örgüt iklimi sağlamaktan sorumludur. Öğretmen ve öğrencilerin yanı sıra, okul ile aile

ilişkileri ve okul ile diğer okulların ilişkileri de önem taşımaktadır. Yine diğer liderlik türlerinde olduğu gibi bu liderlik özellikleri içinde, gerekli donanım ve bilgi sahibi olmak, gereken durumlarda risk alabilmek ve amaçlar doğrultusunda, sahip olduğu bilgileri örgüt hedefleri yolunda yararlı şekilde değerlendirebilmek, temel özellikler arasında yer almaktadır. Öğretim lideri diğer liderlerle kıyaslanacak olursa, daha fazla öğretme isteğine ve eğitim vizyonuna sahip kişidir. Okul müdürü olan bir lider, öğrenmenin sürekliliği için gerekenlerin yapılmasını sağlamalıdır. Nasıl bir eğitim gerçekleştirileceği planlanırken, öğrencilerin kişisel durumları, psikolojileri, ailelerinden aldıkları eğitimler göz önünde bulundurulmalı ve öğretim buna göre organize edilmelidir. Eğitim süreçleri hakkında gerekli donanıma sahip olması gereken bu liderler, öğretim sürecinde yenilikçi, adil ve geleceğe dönük bir bakış açısıyla hareket etmektedirler.

Görüldüğü gibi öğretimsel liderlikte en önemli amaç, öğrenen bir örgüt oluşturma ve bunun istikrarını sağlamaktır. Paylaşılan eğitimsel bir okul kültürü yaratarak bu kültürü korumaya çalışmaktır. Çalışanlar ile ortak, iki yönlü olarak paylaşımına açık ve doğru kurulan bir iletişim ile öğretimsel liderlik özellikleri birleştiğinde, örgüt gelişerek yoluna devam edebilecektir.

1.3.Liderlik Teorileri

Liderlik, kavramsal olarak farklı tanımlamalara sahipken, teorik açıdan da farklı kuramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde birçok farklı liderlik teorisi mevcuttur. Liderliğin kuramlaştırılması, motivasyon ve performans kavramlarının örgüt içerisinde analiz edilebilmesini ve sınıflandırmalarla daha rahat incelenebilmesini sağlamıştır.

Her araştırmacı liderliği farklı kategoriler ile incelese de temelde teoriler, özellikler, davranışsal ve durumsallık olarak üçe ayrılabilir.

1.3.1.Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi içinde daha çok, bir lideri diğerinden ayıran özelliklerin neler olduğu üzerinde çalışılmıştır. Bir kişinin lider olarak belirlenmesi ve yönetme yetkisinin onda toplanmasının nedeninin, bu kişinin doğuştan getirdiği birtakım kişisel özelliklere dayandığını savunan Özellikler Teorisi'nde, liderin fiziksel ve kişisel özellikleriyle takipçilerinden farklı olduğu belirtilmiştir. Bu kurama göre liderin sahip olduğu kişisel özellikler, liderlik ettiği süreç içindeki davranışlarının etkinlik derecesini belirleyen en önemli faktördür (Koçel, 1995:

588). Yani, bir kişinin lider olarak seçilip kabul edilmesi, onun kişisel özellikleri sayesinde gerçekleşmektedir. Bu kurama göre bazı kişiler doğuştan liderlik vasfına sahiptir ve bu kişiler tarih boyunca etkili liderler olarak ortaya çıkmış ve büyük kitleleri peşlerinden sürüklemiştir. Karizmatik liderlerin bu teori içinde örnek gösterildiği ve incelendiğini söylemek mümkündür. Özellikler yaklaşımı tarihte iz bırakmış karizmatik liderlerin özelliklerinin, doğuştan gelen kişilik özellikleri olduğunu savunmaktadır.

Kuramın zamanla daha gerçekçi bir düzleme oturduğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalarla liderlik özelliklerinin doğuştan gelen kişisel özelliklere bağımlı olmadığı ve başka etkilerinde var olduğu ortaya atılmıştır. Bu çalışmalarla, belirli bir durumda istenilen sonuca ulaştıran kişisel özelliklerin, başka bir durumda aynı liderlik davranışı üzerinde etkili olamayacağı kanısına varılmıştır. Yani bu özelliklerin yaşantı ve tecrübelerle ilişkili olduğu ve davranışlarla aktarılacağı sonucuna ulaşılmıştır. Kuramın temel aldığı ve çalışmalarında kullandığı tek değişken, liderdir (Koçel, 2005:589). Ayrıca kuramın, etkili liderlik yönetimi konusunda yetersiz kaldığını söylemek de mümkündür.

1.3.2.Davranışsal Liderlik Teorileri

Ohio Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Texas Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar, liderlik davranışlarını esas alarak, teorinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Davranışsal yaklaşım, özellikler kuramının aksine, liderliğin sonradan öğrenilebileceğini ve bu özelliklerin sonradan edinilebileceğini savunmaktadır. Özellikle lider ve örgüt arasındaki iletişim, teori açısından önem taşımaktadır. Teoriye göre liderin etkili olup olmadığını belirlemede en önemli rolü, liderin iletişim kurma becerisi ve şekli üstlenmektedir. Örgütteki bireyleri kontrol etme becerisi ve örgütsel planlama süreci de yine önemli etkenler arasında yer almaktadır. (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>)

1950'de Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ilk raporuna göre, iş ve birey merkezli olmak üzere iki farklı liderlik davranışı tanımlanmıştır. (Başaran, 1998: 44) İş merkezli davranışta lider kendini daha çok, çalışanların yaptığı işe ve işin başarılmasına adanmıştır. Bu anlamda iş merkezli lider davranış; yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir. Birey merkezli davranış ise, asların her şeyden önce bir insan olduğunu göz ardı etmeyen fikir ve eylemleri ifade eder. Çalışanların kişisel ihtiyaç ve gelişimlerini refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder. (Erçetin, 1998:32)

1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasının amacı da liderin nasıl tanımlandığını araştırmaktır. Yapılan çalışmalar sonucunda iki önemli faktörün liderin nasıl tanımlandığı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatif kullanmadır. Liderin çalışanlar tarafından sevilmesi ve saygı gösterilmesi, kişiyi dikkate alma ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yani lider, çalışanları ile yöneten-yönetilen çerçevesinde değil, yakın ve güvenilir bağlar kurarak ilişkisini sürdüren bir liderdir. Bu noktada liderin, çalışan odaklı bir lider olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlara karşı dostane bir tavırla yaklaşan ve örgütsel veya kişisel çıkarların ön plana koyulduğu değil, çalışanlara önem verilen bir örgüt kültürü yaratma amacını benimsemiş liderler, çalışanlarını dikkate alan liderlerdir. İnisiyatif faktörü ise, liderin örgütle ilgili yönetsel görevlerine vurgu yapmaktadır. Bu faktör, planlama süreci, çalışanların birbiriyle olan ilişkisi, koşullar, karar verme ve iş tanımını, süresini ve bölümlendirmesini belirleme, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda gerekli yönergelerin hazırlanması ile açıklanmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça çalışanların kalıcılığı artmakta ve işe gelmedeki devamsızlıklar azalmaktadır. Yine inisiyatifi merkezli davranışlar arttıkça, çalışanların performansı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Lider, çalışan merkezli bir davranış içinde ise, çalışanların iş tatmini yüksek oranda artmaktadır. Demokratik liderlik tarzının örnek olarak verilebileceği bu teoriye göre etkili lider, çalışan odaklı liderlerdir. (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>)

Bir diğer çalışma olan Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teoriye göre de liderlerin davranışlarındaki iki önemli faktör; üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmadır. Ohio State araştırmalarına benzer olarak bir faktör çalışan odaklıyken, diğeri örgüt odaklıdır. Üretime yönelik davranan liderler örgüt çıkarlarını ön planda tutarak kar amacı gütmeye politikasını benimsemekte ve üretimin önemli olduğunu temel alarak, çalışanlarla farklı bir mesafede dururlar. Kişilerarası ilişkilere yönelik lider ise, çalışanlar arası ilişkiler ve kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkilerin düzgün ve uyumlu bir biçimde ilerlemesine önem vermektedir. Kişilerarası iletişim tekniklerini kullanarak yetkinliğini bu yönde geliştirir. Karşılıklı dinleme, anlama ve problem çözme sürecine dayanan bu anlayış, çalışanların kişilik özelliklerini ve psikolojik durumlarını yakından analiz edebilmeye imkan vererek, performans ve motivasyon konusunda atılacak adımlar için bir yol haritası oluşturmaktadır. (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>)

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı; Özellikler Yaklaşımının, liderlik sürecini sadece liderin bir takım özelliklerine bağlı olarak açıklamaya çalışan perspektifinden oldukça farklı bir biçimde liderliği bir süreç olarak ele alıp, bu sürecin etkinliğinin lidere olduğu ölçüde izleyicilere (astlara) de bağlı bulunacağını öne sürmüştür. Bu bağlam da liderlerin, liderlik süreçlerini yerine getirirken astlarına karşı gösterdikleri davranış tarzları üzerinde durulmuş; (çeşitli farklı isimlerle adlandırılmalarına karşılık) genel olarak, demokratik (ya da insana yönelik) liderlik anlayışının, işe yönelik liderlik davranışına nazaran daha başarılı olduğu yolunda evrensel genellemelere ulaşılmıştır. (Kılınç, 1995:60) Bu teorinin temel savı, lideri etkili bir lider yapan faktörün liderin özellikleri değil, davranışları olduğudur. Yani bu kurama göre önemli olan liderin ne yaptığı ve bunu nasıl yaptığıdır. İletişim, yetki verme, planlama ve denetim şekli ve tutumları lideri lider yapan davranışlardan birkaçıdır.

1.3.3.Durumsal Liderlik Teorisi

Bu teori liderin kişiliğinden ziyade, liderlik sürecine, başka bir deyişle, liderin liderlik sürecini yerine getirirken astlarına yönelik davranışlarına ağırlık verilmekte ve lider etkinliği bu perspektiften değerlendirilmektedir. Ancak Davranışsal liderlik anlayışından oldukça farklı olarak bu yaklaşıma göre genel geçer bir liderlik davranışı belirlemek mümkün değildir. Durumsallık Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımın aksine her yerde ve her koşulda daha etkili ve başarılı olduğu" yolundaki genellemesini reddederek, lider etkinliğinin durumun ve koşulların gerektirdiği uygun davranışın uygulanmasıyla sağlanabileceğini savunmuştur. Bu bağlamda da, bazen insana yönelik lider davranışının başarılı olmasına karşılık, bazen de işe yönelik (otokratik) davranış tarzının etkin olabileceği görüşünü getirmiştir (Kılınç, 1995:60).

Durumsal liderlik kuramına göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi vardır. (Lunenburg&Onstein,1991,s.153). İlk olarak emredici liderlik biçiminde çalışan odaklılıktan uzak ve yalnızca tek yönlü (liderden çalışana) bir iletişimin olduğu ilişkiler söz konusudur. Özellikle çalışanların yetkinliklerinin düşük olduğu durumlarda, motivasyonu da arttırma amacı ile bu liderlik yaklaşımına başvurulmaktadır. Emredici liderliğin aksine eğitici liderlikte, çalışanların motivasyonu yüksek fakat yetkinlikleri sınırlıdır. Bu durumda eğitici görevini de üstlenen lider, çalışanların yeterlilik seviyesini arttırmayı kendisine görev edinmektedir. Üçüncü liderlik biçimi olan destekleyici liderlik davranışına yine çalışanların motivasyonları düşük olması durumunda başvurulmaktadır. Çalışanlar, lider tarafından, daha iyisini yapabilecekleri konusunda çeşitli yöntemlerle güdülenmektedirler. Son liderlik biçimi

olan yetki devreden liderlik biçiminde ise çalışanların hem motivasyonu hem de yetkinlik durumları yüksektir. Lider, gerekli gördüğü durumlarda inisiyatif kullanarak, yetkilerini devredebilir ve karar alma süreçlerinde çalışanların önderlik etmesine izin verebilir.

1.3.3.1.Fiedler'in Durumsallık teorisi

Kişisel özelliklere önem veren bu teori, farklı iş alanlarındaki yöneticiler incelenerek ortaya atılmıştır. Fiedler'e göre, diğer durumsallık teorilerinde olduğu gibi, bir liderin etkili olabilmesi o an bulunduğu ortama ve koşullara bağlıdır. Fiedler' göre lider, güdülenmiş liderdir. Yani eğer liderin bulunduğu ortam, liderin önderlik edebileceği koşulları sağlıyorsa o zaman bir liderlik yönetiminden bahsetmek mümkündür. O'na göre, davranış, kişilik ile çevre arasındaki etkileşimin sonucudur. Özetle bu kurama göre lider, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar (Başaran, 1992, s.76).

Durumsallık kuramına göre liderin etkili olup olmayacağı yada etkilerinin neler olup olmadığının bulunduğu örgüt içindeki konumlandırılışla yakından ilişkilidir. Fiedler'e göre de liderin bireysel özellikleri ile içinde bulunduğu koşullar ile liderin etkinliği analiz edilebilir. Çünkü değişik koşullar değişik liderlik tarzlarını ve buna bağlı olarak da değişik sonuçları doğurmaktadır. Liderin göstereceği davranış, bulunduğu ortam ve koşullara göre değişiklik göstermektedir. Liderler, bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilirler. (Erdoğan, 1991) Yani, lider, kendisinin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise başarılı olmaktadır (Ergeneli, 2006:224). Örneğin; kriz anlarında, örgütü başarıya götüren dönüşümcü liderlik tarzı olabilirken, bulunulan koşullara göre, tam serbestlik tanıyan bir liderlik tarzı, çalışanların daha çabuk motive olmalarını sağlayabilir.

Fiedler'e göre liderler, davranışları ile her şekilde çalışanların motivasyon ve performansını etkilemektedirler. Sonuç olarak Fiedler, çalışmalarında, liderin etkinliğinin belli koşullara bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

1.3.3.2.Yol-amaç teorisi

Yol-amaç kuramının üstünde durduğu en önemli olgu, belirlenen örgütsel hedefler ve çerçeve doğrultusundan çalışanların nasıl motive olduğudur. Çalışanlar açısından kendisini geliştiren kuram, liderin çalışanlar üzerinde nasıl etkileri olduğunu onların ana amaçları nasıl algıladığı üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre bir lider davranışının motive edici etkisi, çalışanların örgütsel amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir. (Başaran,

1992, s.73) Yani liderin en önemli görevi kişisel ve örgütsel hedefleri elde etme yolunda ve başarıya ulaşmak için, çalışanların motive olmasını sağlamaktır.

House ve Mitchell'in kuramına göre,dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir. (Hoy&Miskel, 1991, s.270): İlk olarak yönlendirici davranış tarzı, çalışanların örgütten beklentilerinin neler olduğu üzerine odaklanır. Bu doğrultuda neler yapılabileceğini lidere atfeder. Başarı odaklı liderlik tarzında ise işi mükemmel yapma arzusu ön plana çıkmaktadır. Örgütün başarısının yanı sıra liderin en önemli hedefi, çalışanların örgüte güven duyması ve beklentilerinin karşılandığı hissini verebilmektedir. Üçüncü liderlik tarzı olan destekleyici liderlik davranışı, çalışma ortamının ve koşullarının ast-üst ilişkisi şeklinde değil, yakın ilişkilerin kurulduğu, arkadaşça bir tavırla çalışanların kişisel durumlarıyla da ilgilenerek bir tavır geliştirmeyi içermektedir. Son olarak katılımcı liderlik tarzında ise, lider, karar verme sürecine çalışanları da dâhil ederek demokratik bir örgüt iklimi oluşturmayı hedefler. Bunun için onların görüşüne yer vererek, yönetimde karar alabilmelerini sağlar.

Bu kurama göre, önemli olan çalışanların amaca yönelik motivasyonun artırılmasıdır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda oluşturulan beklentiler yüksek olursa, çalışanların amaca ulaşma istekleri artacak, genel performansta da artış gözlenecektir. Liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde motive edici olmaktadır. (Eren, 2000:435) Etkili bir performans isteniyorsa, örgüt içi etkinliğin artması için, iş görenlerin kişisel hedeflerinin de önemsenmesi bir zorunluluktur. Bu sayede liderin davranışının motivasyon etkisi, işgörenlerin örgütsel amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir ve yükseltilebilir. (Başaran, 1998: 62). Çalışanların, liderin davranışlarını benimsemesi, gördükleri davranışın tatmin edici olmasına bağlıdır. (Özmen, 2009:47).

1.3.3.3.Vroom ve Yetton'un karar verme teorisi

Vroom ve Yetton'un karar verme teorisine göre lider, bir karar verirken ya da bir çözüm üretirken alternatif yolları da mutlaka düşünmelidir. Karar alma aşamasında çalışanlara danışmalı ve danıştığı çalışanların sayısını yüksek tutmalıdır.

Teori, durumlara göre değişiklik gösterebilen farklı davranış tarzlarını esas almaktadır. Otokratik davranışın ilk çeşidinde lider, var olan problemi tek başına çözer ve kararları kimseye sormadan alır. Tüm karar verme yetkisi ve güç kendisinde toplanmıştır. Yine

otokratik özellik taşıyan başka bir davranışa göre lider çalışanlara danışarak gerekli enformasyonu toplar. Karar alma ve problem çözme aşamasında ise tek başına karar verir. Otoriter bakış açısından sıyrılan ve danışan özelliği gösteren liderin bir davranış tarzı, çalışanlardan enformasyonu almak ve karar aşamasında yine tek başına davranmaktadır. Fakat bu noktada alınan enformasyonlar, konuyla ilgili diğer çalışanlarla paylaşılmaktadır. Yalnızca karar aşamasında lider gücü elinde toplamıştır. Bir başka danışan tarzında liderlik davranışında, mevcut problem ve çözülmesi gerekenler için çalışanlardan öneriler alınarak bu öneriler tartışılır. Bu noktada lider yönetici yine kararını tek başına alır. Çalışanların farklı düşüncelerini kararına yansıtıp yansıtmamak kendi inisiyatifindedir. En demokratik yaklaşım olan grup yönelimle liderlik davranışında ise yönetici ve çalışanlar problemleri tartışıp bilgi akışını karşılıklı iletişim süreci içerisinde değerlendirerek, grup halinde sonuca varırlar. Bu yaklaşımda lider tek başına karar almak yerine, katılımcılarla beraber karar almayı tercih eder.

Model ile ilgili önemli noktalarından birisi, modelin yaratıcılarının, modellerine normatif (norm koyucu) olarak görmeleridir. Vroom, karar verme süreci ile çeşitli yönetim okullarının farklı nedenlerden ötürü ilgilendiğini ve söz konusu okulların eğilimlerine göre karar verme modellerinin betimleyici ya da norm koyucu olabileceğinin ifade etmektedir. Norm koyucu modeller, adı geçen alternatifler arasından yapılan seçimin sonuçlarını esas alırken, betimleyici modeller ise, söz konusu seçimin belirleyicilerine ağırlık vermektedirler. Vroom-Yetton modeli, karar verme olayını bilişsel bir süreç olmaktan çok, sosyal ya da bireylerarası bir süreç olarak ele almaktadır. Karar vermeyi sosyal bir süreç olarak gören Vroom-Yetton modeline göre, liderin temel görevi çözümün benimsenmesinin sağlamak değil, sorunların nasıl çözümleneceğini belirlemek olarak düşünülmektedir (Kılınç, 1995).

1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın kuramına göre genel geçer ve her konuda başarılı olan tek bir liderlik tarzı yoktur. Diğer durumsallık teorilerinde olduğu gibi bulunan durumda hangi yaklaşımın uygun olacağı, görev tanımlarına göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca çalışanlar, liderlik yaklaşımının değişkenlik göstermesinde önemli bir etkidir

Bu kurama göre liderin davranışı, emir verici ya da destekleyicidir. Emredici lider, karar aşamasında tek başına davranarak otokratik bir tutum sergilerken, destekleyici lider aksine kişilerarası iletişime dayalı bir yol izler. Bu durumda lider, çalışanlarının sorunlarını dinleyerek onlarla doğru iletişim kurabilmenin ve problemlerine çözüm üretebilmenin

yollarını arar. Farklı görüşlere değer veren bir tutum sergileyen destekleyici lider, aynı zamanda bu görüşleri değerlendirerek, çalışanları, yaptıkları işi başarabileceklerine dair cesaretlendirici bir davranış gösterir. Emredici liderler, astları ile tek yönlü bir iletişim kurarken, destekleyici liderler çift yönlü bir iletişim kurarlar. Bu noktada çalışanlardan gelecek tepkiler ve bireysel düşünceler değerlidir ve örgüt hedefi içerisinde değerlendirilir. Fakat emredici lider, çalışanlara böyle bir ortam sağlamaktan kaçınır ve demokratik bir tutum sergilemekten uzaktır. Sadece işin ne olduğunu ve yapılmasını gerektiğini söyleyerek, yöneten-yönetilen ilişkisi üzerinden davranışını sürdürür. Her şey ve Blanchard, liderlik davranış ayrımlarının açıklamalarından anlaşılacağı gibi liderliği, güç kavramı ile beraber anlamaya çalışmışlardır.

1.4. Yönetim ve Liderlik

1.4.1. Yönetim, Yönetim Özellikleri ve İşlevleri

Yönetim; yöneticiler tarafından gerçekleştirilen, tekrarlayan ve yenilenen süreçleri kapsayan, karmaşık ve bir örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerin toplamıdır. Yönetim ayrıca, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda bir araya gelen insanları bir araya getirerek eyleme geçirme sürecidir (Balcı ve Aydın, 2003: 10). Yönetim genel anlamda, çeşitli amaçlara ulaşmak için insan gücünü, kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu kullanmayı sağlayabilecek kararlar alarak, bunları hayata geçirme ve yaptırma eylemlerinden oluşan karmaşık bir süreçtir. Yönetimin bilimsel olarak ele alınması ise 1900'lü yıllar da başlamıştır (Başaran, 1989, 40-57)

Yönetim, insana dair bir kavram olmasının yanında, insan ilişkilerine ve karşılıklı iletişime dayalı bir yapıdır (Tuncer, Ayhan, Varoğlu, 2009:140). Amaçlara dayalı bir süreç olan yönetim, bu amaca ulaşma yolunda bir araya gelen bireylerin işbirliği yapmaları ve örgüte destek vermeleri ile gerçekleşmektedir. Verimli bir örgüt yapısı oluşturmak için farklı konumlandırmalara başvurularak dikey ve yatay iş bölümlerine dayalı bir vizyon geliştirilmelidir. Dikey iş bölümü, yönetim kademelerini, yatay işbölümü, pazarlama, halkla ilişkiler ve araştırma-geliştirme gibi birimler ile oluşturulmaktadır. Bir örgüt içerisindeki yönetim, teknik-operasyonel beceriye sahip alt kademe, taktik yeteneği geliştirmeye dayalı orta kademe, stratejik karar mekanizmalarına ve yetkiye sahip üst kademedir. Usta, ustabaşı, şef gibi unvanlarla görev yapan alt kademe yöneticiler, çalışanların gözetimini sağlamakta ve yönetme yetkisi olmayan çalışanların yönlendirilmesi görevini üstlenmektedir.

Alt ile üst arasında köprü görevi gören orta düzey yönetim ise, kendi birimlerine ait kararları alır ve alt yönetimi denetlerken, üst yönetimden gerekli talimatları alarak eşgüdüm görevini yerine getirmektedirler. Üst kademe ise, örgütün tüm yönetim ve faaliyetlerinden sorumlu, bireysel değil kurumsal kararlar alma yetkisine sahip, amaç, politika ve stratejileri belirleyen kademedir. Yönetimin başarısı aynı zamanda yönetilen kişilerin kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır.

Genç'e göre yönetimin başlıca 7 özelliği vardır : Amaç, iş bölümü, yaratıcılık, hiyerarşi, demokratik, grup, iletişim (Genç, 2007, s. 27). Örgütün varlığını sürdürmek ve çalışmalarını yürütmesinin bir amacı olmalıdır. Belli amaçlarla kurulan ve belli hedefler doğrultusunda ilerleyen örgütün kültürü de, işgörenler tarafından oluşturulmuştur. Bu nedenle örgütsel amaçların, çalışanların kişisel amaçlarının yanı sıra, bunları da benimsemesi sağlanmalıdır. Yönetimin hiyerarşi özelliği, yönlendiren ve yöneten ayırımına vurgu yapar. Amaçları belirleyenler ve bu amaçları gerçekleştirmekle yükümlü olanlar ile yönetici-yönetilen ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yönetim, iki veya daha fazla kişiden oluştuğu için bir grup çalışmasıdır. İşbölümü, çatışma ve karışıklıkların giderilmesi için özen gösterilmesi gereken bir özelliktir. İş tanımına uygun çalışanların belirlenerek uygun görevler verilir ve örgüt içi bölümlendirme sağlanmış olur. İş tanımının belirsiz olduğu durumlarda, motivasyon kaybı ve performansta düşme görülmektedir. Bu da diğer bir özellik olan yaratıcılığa ket vurmaktadır. Yaratıcılık, motivasyon sonucunda ön plana çıkan önemli bir özelliktir. Verimliliğin sağlanabilmesi ve verilen görevlerin başarı ile yerine getirilebilmesi, çalışanların yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkarılmasına bağlıdır. Elbette yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve çalışanların kendilerini rahat ifade ederek kendilerini gerçekleştirebilmeleri demokratik bir örgüt iklimi içerisinde mümkün olmaktadır. Karar aşamasında yönetimle beraber çalışanlarında düşüncelerine yer verilmesi, çalışanlar açısından hem kendilerine hem örgüte karşı güven yaratarak aidiyet duygularını pekiştirecektir. En önemli ve son özellik ise iletişim özelliğidir. İletişimin önem verildiği ve doğru kurulduğu bir yönetim anlayışında, çalışanların örgüte bağlılıkları artarken aynı zamanda verimli çalışma isteklerinde de artış olacaktır. Kendisini rahatça ifade edebilen bir çalışan hem yaratıcı fikirlerini arttırabilecek, hem de sorunlarını demokratik bir ortamda tartışılarak çözebilecektir.

Faaliyet olarak yönetim; örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için, yaratıcılık, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini, olumlu bir iç

çevre yaratarak ve dış çevre ile uyumlu olarak yürütmektir. Can'ın bu tanımından hareketle faaliyetler olarak yönetimin işlevlerini 4 ana başlıkta toplamak mümkündür:

- Plânlama
- Örgütlenme
- Yönelme
- Denetim süreci

Planlama gelecekteki belirsizlik ve riskler dikkate alınarak, örgütün faaliyetlerini önceden belirlemeye çalışan, çeşitli hareket alternatifleri arasından örgüt çıkarlarına en uygun olanlarını bulma çabasıdır (Tınar,1990:84). Bu noktada yönetim, misyon ve vizyonunu ortaya koyarak amaç ve stratejileri belirler ve taktikleri geliştirerek, politika ve kuralları oluşturur. Planlama faaliyetinin neden yapıldığı Robbins ve Coulter'in düşünceleri baz alınarak dört nedenle açıklamak mümkündür (Robbins ve Coulter, 2002, 176).

- Planlama çalışanlara takip edecekleri bir yön sağlar: Planlama faaliyeti işletmede koordinasyonu sağlar. İşletmede hem yönetici kademesinde hem de çalışan kademesinde faaliyet gösteren çalışanların tümüne yol gösterir. Çalışanlar işletmenin veya çalıştıkları birimin ne yöne gittiğini ve amaçlara ulaşmak için nasıl katkı sağlayacaklarını bilirlerse faaliyetlerini o yönde düzenlerler, çalışma arkadaşlarıyla o yönde ilişkiler kurarlar ve hedefleri gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini bilirler. Planlama olmazsa bölümler ve çalışanlar işletmenin amaçlarına uygun olmayacak şekilde çalışabilir ve işletmenin amaçlarına doğru etkili bir şekilde hareket etmesini engelleyebilirler.
- Hızlı değişen koşulların işletme üzerinde etkisini en aza indirger: Planlama aynı zamanda yöneticileri ileriye bakmaya zorlayarak, değişimi tahmin ederek, değişimin etkilerini göz önünde bulundurarak ve uygun tepkiler vermesini sağlayarak belirsizliği azaltır.
- İşletmede kaynak israfını ve fazlalığını engeller: İşletmede faaliyetler yapılan planlar doğrultusunda koordine edilirse boşa kullanılan zaman, kaynaklar ve fazlalık en aza indirgenmiş olur. Ayrıca planlama sayesinde süreçler ve sonuçlar açıkça tanımlanabilir, faydası olmayan faaliyetler açıkça belli olur ve kolayca düzeltilir.

- Kontrol (denetleme) aşamasında kullanılabilir standartlar oluşmasını sağlar: Planlama ile işletme planlarını ve amaçlarını geliştirir. Daha sonra kontrol ile hedeflerle gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılıp farklılıklar, eksiklikler ya da doğru yönler kolayca tespit edilebilir. Planlama olmazsa kontrol edilecek bir şeyden bahsetmek de mümkün olmaz.

Örgütlenme, önceden planlanmış örgütsel amaçların eyleme geçmeden önce hedefe yönelik olarak düzenlenmesidir (Tosun, 1990:225). Önceden ortaya koyulan hedefler ve düzenlemeleri eyleme dönüştürmek amacıyla, hangi işi kimin yapacağı belirlenerek bölümlendirmeler ve işbölümü yapılır. Başarıya ulaşmanın en önemli aşaması olduğunu söylenebilecek örgütlenme ile gerekenler doğrultusunda işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması sağlanır. Örgütlenmenin Tengilimoğlu ve arkadaşlarının sınıflandırmasına göre on üç temel ilkesi vardır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009, s. 112):

- İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Örgüt için önemli olan faaliyetlerin zamanında, eksiksiz ve kaliteli yapılmasıdır. Bunların gerçekleşebilmesi içinde, örgütte çalışan personelin alanında deneyimli, uzmanlaşmış olması ve uzmanlaştığı bölümde çalışması gereklidir. Örgüt yapısı oluşturulurken, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek ölçütlere göre bölümlendirmeler yapılmalı ve bu bölümlendirmelere göre uzman ve deneyimli personeller alınmalıdır. Böylece, çalışanlar en iyi oldukları işte kendilerini geliştirirken, örgüte yararı daha fazla olacaktır. Bu ilkenin geçerli olduğu örgütlenme biçimi fonksiyonlarına göre bölümlendirilmiştir.
- İstisna İlkesi: Örgütte günlük ve sık sık yapılan faaliyetlerin alt yönetim tarafından yapılmasını savunan ilkedir. Üst yönetimin günlük, her gün karşılaşılan ve örgütün faaliyetlerinde hayati önem taşımayan kararlarla ilgilenmesinden daha çok, hayati önem taşıyan kararlarla ilgilenmesi görüşünü önerir. Böylece, üst yönetim günlük ayrıntılardan uzak kalarak, daha önemli konularda daha iyi kararlar alabilir.
- Amaç Birliği İlkesi: Örgütün amacı belirdikten sonra, amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçlara bölünmesi gerekir. Böyle bir sınıflandırma ile ana amaca ulaşmak mümkündür.

- Kumanda Birliği İlkesi: Bu ilke örgütte çalışan personelin sadece bir üstten emir alması gerektiğini öngörür. Eğer personel birden fazla üstten emir alırsa, personel etkin ve verimli çalışamayacaktır. İlkönce hangi işi bitirmesi gerektiğini ve hangi emri yerine getirmesi gerektiğini bilemediği içinde, büyük sorunlar yaşanacaktır.
- Hiyerarşik Yapı İlkesi: Örgütte yetki ve sorumluklar yukarıdan aşağıya doğrudur. Ast üstünün kim olduğunu ve kendisinden neler beklediğinin bilmelidir. Böylece örgütte hiyerarşik bir uyumluluk ve koordinasyon oluşur.
- Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi: Örgütte personele verilen yetkilerle sorumlulukları denk olmalıdır. Personelin görevleri örgütte sorumluluklarını oluşturur. Her personelin sorumluluklarını yapacak kadar yetkiye sahip olması gerekir.
- Yetki Devri İlkesi: Örgütte çoğu zaman karar veren, araştırma, plan ve program yapan üst yönetimdir. Ancak üst yönetimdekiler yetkilerini astlarla paylaştığında, astlar onlara verilen görevi daha iyi yerine getirebilecek ve kendilerini daha iyi hissetmelerine sebep olacaktır.
- Denge İlkesi: Örgütte bölümler arasındaki yetkiler, görevlere göre dağıtılmalıdır. Örneğin, bir ustabaşının yetki ve sorumluluğu, bölüm yöneticisiyle eşit olmamalıdır. Herkesin işine göre sorumluluğu ve yetkisi az ya da fazla olmalıdır.
- Açıklama İlkesi: Örgütte personelin görev, sorumluluk ve yetkileri açık ve net olarak yazılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu sayede, örgütte yaşanacak çatışmalar, görev karışıklıkları önlenmiş olur.
- Basitlik ve Anlaşılrlık İlkesi: Örgüt kurulurken örgüt yapısı basit ve anlaşılır olmalıdır. Ast ve Üstlerin ilişkileri, iş akışları örgüte uyumlu olmalıdır.
- Esneklik İlkesi: İşletme iç ve dış çevrelerin etkisinde kalmakta ve bu etkiler işletmeyi değişime zorlar. Bu yeniliklere karşılık verebilmek için işletmelerin dönüştürücü ve gelişmeye açık bir yapıya sahip olması gerekir.

- Süreklilik İlkesi: Örgütte değişimlere ayak uydurabilmek için dinamik bir yapının yanı sıra, personelin değişimi takip edebilecek, geleceği görebilecek şekilde yetişmelerinin sağlanması, örgütün sürekliliğini devam ettirir.
- Yönetim Alanı İlkesi: Örgütte bir yöneticiye bağlı ast sayısıdır. Bu sayı belirlenirken yöneticinin deneyimi, bilgisi, yeteneği ve yapılan işin özelliği yönetim alanını belirler.

Yöneltilme, örgütsel amaç ve planlara uygun olarak yönetimin tüm insan kaynaklarını yönlendirme ve güdüleme, onlara liderlik yapma, iletişimi geliştirme ve olası anlaşmazlıkları çözümlemesi faaliyetleridir (Tuncer, Ayhan, Varoğlu, 2009:140). Yöneltilme faaliyetinde temel olan, örgüt amaçları baz alınarak çalışanların motive edilmesidir. Etkin bir yöneltilme sisteminin kurulması için gerekli olan şartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertürk, 2009: 145).

- Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekmektedir: Yöneticiler amaçlarına çalışanlar aracılığı ile, yani onların iş yapmaları ile ulaşırlar. Her alanda olduğu gibi, personelin verimliliğini sağlayabilmek için kişilerin tek başına çalışması hedeflerin gerçekleşmesi için yetersiz kalır. Bir kişinin yalnızken çok iyi yaptığı bir iş, içinde bulunduğu grubun diğer fertlerinin faaliyetleriyle uyum içinde olmayabilir, tersine onların aksi yönüne gidebilir ve onları etkisiz hale getirebilir. İşletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için de grup halinde çalışılması gerekir.
- Personeli tanımak: Yönetici birlikte çalıştığı kişileri, çok yakından tanımak ve anlamak durumundadır. Çalışanlarının kişisel, fiziksel özellikleri ile sosyolojik ve psikolojik durumlarını bilmek, yönetici için belli avantajlar sağlar. İnsanları analiz etme yeteneği birçok problemin çözümünde hızlı kararlar alabilmeyi sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticiye doğrudan bağlanacak astların sayısını uygun bir düzeyde tutmak ve sık sık değişimlerini de önlemek gerekir.
- Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan personeli işletmeden uzaklaştırmak: Yetkinlik bakımından yetersiz ve örgüt çıkarları doğrutusunda verimli olamayacak bir kişiyi işe almak, hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından adaletli ve doğru bir seçim olmayacaktır.

- Personel ile örgüt arasındaki ilişkileri önemsemek: personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici, gerek personelin gerekse işletmenin yararlarının korunmasına dikkat etmeli ve her iki tarafın haklarını eşit şekilde tanımalıdır.
- Yönetici, örnek olmalıdır: Çalışanların saygısını kazanmak isteyen bir yönetici disiplinli çalışmalı ve çalışanlara ilham verebilecek nitelikte davranmalıdır. Örgütte çalışanların düzenli, çalışkan ve hatta verimli olmasını isteyen yönetici, öncelikle kendisi bu niteliklere sahip olmalı ve personelinin de bu özellikleri kazanmasına yardımcı olmalıdır.
- Yönetici, personeli denetlemelidir: Yönetici, talimatların beklenen şekilde yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünü belirli aralıklarla sağlamalıdır. Yönlendirme fonksiyonunun önemi, örgüt üyelerinin işletme amaçlarını benimseyip aynı zamanda kendi bireysel hedeflerini de göz önünde bulundurmalarını sağlamaktır.
- Yönetici toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır: Yapılan sık ve küçük toplantılar hem takım ruhunun gelişmesine katkı sağlayacak hem de demokratik bir ortama zemin hazırlayacaktır. Çalışanlara plan, program, bütçe ve projenin açıklanması ve kararların tartışılması bu toplantılarda gerçekleştirilebilir.
- Yönetici ayrıntılara önem vermeli fakat gereksiz ayrıntıların asıl konuyu engellemesinin önüne geçmelidir: Yönetici örgüt içinde meydana gelen her şeyi bilmeli ve ayrıntılara önem vermelidir. Fakat gereksiz ayrıntıların işi engellemesine izin vermemeli sınırlı olan zamanını ve enerjisini işletmenin yüksek çıkarlarına uygun, en verimli işlere ayırmalıdır.

Yönelme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için verilen emirlerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Özalp, 2010: 259);

- Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gerekir: Üstler astlardan devamlı olarak iş ile ilgili görevleri yerine getirmelerini isterler. İstenilen şeyler astların gücünü ve yeteneğini, görgü ve tecrübesini aşmamalıdır. Diğer yandan astın elindeki fiziki olanaklar dikkate alınmalıdır. Üst, işletme içindeki personelin çalışma kapasitesini bilen kişidir. Bu bakımdan personelin işi yapacak kapasiteye sahip olup olmadığı izlenmelidir. Herhangi bir iş için ast seçilirken o işi yapabilecek kişi seçilmelidir. Üstler bazı nedenlerden dolayı yerine getirilmesi olanaksız veya çok zor emirler vermemelidir.

- Üst astın yerine getiremeyeceği emirler verirse bunu, astın kapasitesi hakkında tam bir bilgiye sahip olmadığı için veya astı zor durumda bırakmak için verebilir. Nedeni ne olursa olsun verilen emrin yerine getirilmemesi üst yöneticilerin gücünü azaltır.
- Orta ve alt basamaklarda devamlı bir değişim faaliyeti var olabilir. Bu durumda yönetici işletme içinde çeşitli basamaklardaki kişilerden fikir almak yoluyla ortaya çıkabilecek engelleri önleyebilir.
- Emir açık olmalıdır: Emrin astlarda tereddüt yaratmaması ve emri alan kişilerin emri net bir biçimde anlaması önemlidir. Bunu sağlamak için emrin noksansız, açık ve anlaşılır olarak verilmesi gerekir. Bir emrin açık olup olmamasını, emri alan kişinin emri anlayıp anlamaması saptar. Emri veren kişi için açık olan emir, bunu alan için açık olmayabilir. Çünkü emri veren üst kendi kafasında neyin yapılması gerektiğine dair net bir fikre sahip olacağından, verdiği emir onun için her zaman net olacaktır.
- Emir tam olmalıdır: Yapılacak işin amacı belirtilmelidir. İşin yapılması ile ilgili eksik bir nokta bırakılmamalıdır. Bir emir verilirken bu emri kimin yerine getireceği, emrin yerine getirilmesi için nelerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.

Dördüncü ana aşama olan kontrol veya denetleme ise, örgütsel hedef ve planlamalar dâhilindeki faaliyetlerin gözlemlenip değerlendirilmesi ve gerek görüldüğü durumlarda müdahale edilmesidir. Kontrol sürecinde öncelikle amaçlar ve bu amaçlara yönelik politikalar belirlenmelidir. Kontrolün yapılacağı alanlar ve bu politikalara uygun standartlar belirlendikten sonra, ilgili kişilere sorumluluk verilir. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemler ve bu eylemlerin hedeflenen sonuçları ve ortaya çıkan asıl sonuçları karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucu bir uyumsuzluk varsa düzeltme yolunda adımlar atılarak sürekliliğin sağlanması gerekir.

Kontrolün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 271)

- Kontrol amaca ve planlara dayanmalıdır. Burada kontrol edilen unsur, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planlara ne kadar uyulup uyulmadığıdır.
- Kontrol mekanizmaları, işletmeye ve kontrol edilen faaliyetlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilmiştir.
- Kontrol yöntemleri esnek olmalıdır.

- Kontrol, tarafsız, uygun maliyetli, kapsayıcı olmalı ve amaca hizmet etmelidir.
- Kontrol sürecinin sonucunda düzeltici önlemler alınmalıdır. Hatalar ve hataların nedeni tespit edilmelidir.

Etkin bir denetim, yöneticinin gücünü belirlerken, organizasyon içi düzeni sağlamaktadır. Örgütün disiplinli bir şekilde başarıyla ulaşabilmesindeki en önemli adım olan ve yöneticiye büyük görev düşen denetimin asıl amacı cezalandırmak değil, geleceğe yönelik nasıl önlemler alınabileceğini belirlemektir. Etkin bir denetim sisteminin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özalp, 2010: 299);

- Denetimin genel amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Ancak denetimin yerine getirebilmesi için stratejiler, politikalar ve planlar açık bir şekilde belirlenmeli ve arzulan hedefler ortaya konmalıdır. Bu amaçlar, politikalar, stratejiler, yöntemler ve bütçeler uygulama standardı sağladığından faaliyet sonuçları bu standartlara göre ölçülmelidir. Bunun sonucu olarak denetim uygulamayı standartlaştırarak verimliliği artırır ve giderleri değiştirir.
- Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir. Denetim sistemleri yapılan işe uygun olmalıdır. Satış bölümünün denetim sistemi özellik itibari ile finans bölümünün denetim sisteminden farklıdır.
- Denetim esnek olmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre sürekli değişim içinde olduğundan plan, program, politikalar sık sık değişir. Bunun sonucu olarak denetim sisteminin esnek olması kaçınılmazdır. Özellikle beklenilmeyen olaylar karşısında esneklik gösterilmelidir. En iyi denetim, sapmaları işaret edip düzeltici tedbirlerin alınmasını öngören denetimdir.
- Planlama ileride tahmin edilen olaylara dayanır. Plan çok iyi yapılsa bile beklenilmeyen olaylar plandan sapmaları doğurur. Denetim sistemi plandaki sapmaları kısa zamanda düzeltici tedbirleri sağlamalıdır.
- Organizasyon işletmede biçimsel ilişkileri saptadığı kadar, yönetim fonksiyonlarının uygulandığı yerlerdir. Her yönetici kendi sorumluluk ve yetki alanında yeterli bir uygulama göstermelidir. Denetim raporları yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilerin düzeltici tedbirler almasına yönelik olmalıdır.
- Denetim ileri bakmalıdır. İşletmenin genel ilkesi olan en az giderlerle istenilen amaca ulaşılması denetim sisteminde de uygulanmalıdır. Denetim fonksiyonu

yerine getirilirken en az giderle denetimin sağlanmasına çalışılmalıdır. Denetim yapılacak diye birçok gerekmeyen faaliyete yer vermemek gerekir.

- Denetim tarafsız olmalıdır. Organizasyon insan ilişkilerinin çok olduğu bir sistem olduğu için duygusal davranışların fazla olduğu bir ortamdır. Denetim tarafsız olmazsa denetim zorlaşır. Böyle durumlarda denetimin dayandığı standartlar, duygusal verilere daha çok bağlı olursa denetimden istenilen sonuç elde edilemez.
- Denetim düzeltici tedbirleri almalıdır. Denetimin temel amacı olan düzeltici tedbirler alındığı ölçüde denetimin başarısından söz edebiliriz. Düzeltici tedbirler alınmadan önce hatalar doğrudan ortaya konularak, nedenleri araştırılmalı ve hatalı iş sistemleri ve/veya kişiler belirlenmelidir.
- Denetim kapsayıcı olmalıdır. Denetim faaliyeti bütün örgütü kapsamalıdır. Özellikle üst yönetimin denetimi iyi bir biçimde başarması için bütün örgüt noktalarını kapsamaması zorunludur. Her bölümün yaptığı iş birbirinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakın ilişkilidir.
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir. Denetimin işletmeye yarar sağlaması için sık sık gözden geçirilmeli ve ekonomik, tarafsız ve esneklik özelliği kazandırılmalıdır.
- Denetim anlaşılabilir olmalıdır. Denetimin etkili olabilmesi anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Çeşitli organizasyon basamaklarında çalışan yöneticiler denetimin nasıl çalışacağını bilmelidirler. Çalışanlar denetimi ve standartlarını anlamazlar ise uygulamalarını standartlara göre gerçekleştiremezler.

Gelişen ve küreselleşen dünyada örgütlerin yönetsel işlevleri de değişmekte ve yeni mekanizmalar devreye girmektedir. Teknolojinin ilerlemesi ile dönüşüm geçiren örgütlerde özellikle, eğitim ve iletişim kavramlarına verilen önem giderek artmaktadır. Ayrıca etkili bir iletişim ortamının nasıl sağlanacağı hakkında çalışmalar da yine örgütlerin, gelişen piyasa koşullarında ayakta kalmak için önem verdiği bir durumdur. Bunun yanında elbette en önemlisi iyi ve etkili bir lider olmanın yollarının bilinmesi gerekliliğidir.

1.4.2. Yönetici rolleri ve yönetsel karar verme

Yönetim süreci karmaşık bir yapıdır ve çok yönlü olduğu kadar sistematik de olmak zorundadır. Yönetici kişinin sorumlulukları, örgütteki herkesten daha fazladır ve yöneticinin bu sorumluluk yükü içerisinde benimsemesi gereken roller vardır.

Yönetici rolleri ile ilgili yapılan birçok çalışma Mintzberg'in çalışmasını referans almıştır. Henry Mintzberg tarafından yöneticilerin rolleri 10 farklı gruba ayrılmıştır ve her yönetici, az veya çok 10 farklı gruptaki işle uğraşmaktadır. Mintzberg öncelikle 3 ana davranış tarzı belirlemiştir. Bunlar; kişilerarası, bilgiye dayalı ve karar temelli davranışlardır. Bu roller, yönetime bağlıdır ve hem yönetim içerisindeki ilişkileri hem de yönetimin çalışanlarla olan ilişkisini içermektedir. Yönetici rolleri, yönetim fonksiyonlarıyla beraber açıklanabilir. Yani; planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol fonksiyonları, aynı zamanda yöneticinin rollerini temsil etmektedir. Şahin ve Gökçe'ye göre 3 çeşit yönetici rolü vardır: Başkanlık (figurehead), liderlik (leader) ve birleştirici rolleridir. (Şahin ve Gökçe, 2010: 149) Başkanlık etme rolü, örgütü temsil etme, çalışanlarla ast üst ilişkisini kurmayı temsil etmektedir. Liderlik rolünde ise bilgi birikimini aktarabilmek ve örgüt içi enformasyon dolaşımını sağlayabilmek önem taşır. Bu role sahip olan yöneticiler, çalışanlara ihtiyaç duyduklarında gerekli bilgiyi sağlayarak, onların verimli ve etkili çalışabilmelerini sağlamakla yükümlüdürler. Ayrıca yöneticiler, karar alma ve kararları hayata geçirmede başarılı olabilmek için gerekli bilgiye sahip olmalıdırlar.

Yöneticiler örgüt içerisinde üst düzey konumda olmalarından dolayı çalışanların bilebileceğinden fazla bilgiye ulaşma imkânına sahiptirler. (Şahin ve Gökçe, 2010: 151) Gözetleme, yayıcılık ve sözcülük özellikleri olan bu yöneticilik rolünde gözleme rolü yalnızca astlarını gözlemlemesini değil aynı zamanda örgüt içi ve dışındaki gelişmeleri takip ederek bu gelişmeler doğrultusunda gerekli değişiklikleri sağlamasını gerektiren bir roldür. Takip edilen gelişmelerden elde edilen bilgilerin astlarla paylaşarak onları gerektiği gibi yönlendirmek de yayma-dağıtma rolünün bir parçasıdır. (Rüzgâr, Kurt. 2013: 39) Sözcülük rolü ise sorumlu olunan birim adına sözcü konumunda olmak ve hem örgüt içerisindeki diğer birimlere hem de örgüt dışı çevrelere gösterilen faaliyetlerle ilgili bilgi vermektir. Yöneticiler konumları itibarıyla kendi sistemleri dışındaki sistemlerle iletişimi de yönetmekle sorumludurlar. Yöneticinin farklı sistemlerle girdiği iletişim, bu sistemlerden elde ettiği bilgiler veya bu sistemlere sağladığı bilgiler, iş birliği açısından oldukça önemlidir. Kararsal roller,

yöneticiyi diğer örgüt çalışanlarından ayıran en önemli unsurdur. Asıl karar verme yetkisi yöneticiye aittir ve çalışanlar bu noktada bilgi verme görevini üstlenirler. Bu roller, girişimci, kriz yönetimi, kaynak dağıtıcı ve müzakereci rolü olarak dört grupta toplanabilir (Rüzgâr, Kurt, 2013: 40). Her işletmenin kendi içerisinde karşılaştığı bir takım problemlerin olması son derece normaldir. Önemli olan yöneticinin karışıklık giderici rolünü en iyi şekilde üstlenerek bu problemleri çözebilmesi ve sorumluluğu astlarının üzerine yıkmayarak kendi üzerine alabilmesidir. Yönetilen takımın uygulamak istediği yöntemlerin tartışılıp uygulama sürecinin ortaya çıkarılma aşamasında yapılması gerekenleri müzakere etmek de yöneticinin bir diğer rolüdür. Önemli kararların yönetilen takımla, departmanın tamamı ile ya da tüm örgüt kapsamında alınması gerektiğinde yöneticinin müzakereci rolünü etkili bir şekilde üstlenmesi gereklidir (Rüzgâr, Kurt 2013:40)

Minzberg Ayrıca yukarıdaki 10 rolün değişik miktarlarda karışımlarından aşağıdaki 8 yönetici profilini de belirlemiştir: (Rüzgâr, Kurt 2013:40)

- Bağlantı Yönetici (Contact Manager) : Temsilcilik ve Birleştiricilik özellikleri olan yönetici
- Siyasi Yönetici (Political Manager) : Sözcülük ve Uzlaştırıcı
- Girişimci Yönetici (Entrepreneur Manager): Girişimci ve Uzlaştırıcı özellikleri yüksek olan yönetici
- İçer Eğılimli Yönetici (Insider): Kaynak Ayırıcı
- Gerçek Zamanlı Yönetici (Real Time Manager): Problem Çözücü
- Takım Yöneticisi (Team Manager) : Liderlik
- Uzman Yönetici (Expert Manager) : Gözleme ve Sözcülük
- Yeni Yönetici (New Manager) : Birleştirici ve Gözlemci

Yöneticiler, sorumluluklarını yerine getirirken ve rollerini üstlenirken sadece kavramsal ve kuramsal bilgilerden yararlanmamalı, yenilikleri de takip eden bir bakış açısı geliştirmelidirler. Bu noktada liderlik yönetiminin önemi açığa çıkmaktadır. Sürekli gelişen dünya ve değişen piyasa koşullarında örgütsel varlığı sürdürebilmek için kavramsal ve genel geçer bilgiler, başarılı ve etkili bir yönetim hedefinde yetersiz kalabilir. Elbette kuramsal bilgiler ve teoriler evrensel nitelik taşımaktadır ancak, durum ve koşullar, bazı değişiklik ve uyum sağlama süreçlerinden yararlanmayı gerektirebilmektedir. Etkili ve başarılı bir yönetim için, hem kuramsal verilerden hem de öznel ayrıcalıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

Yöneticiler hedeflenen doğrultuda etkinlik sağlamak ve başarıya ulaşmak istiyorlarsa, bu iki unsura önem vermelidirler.

1.4.3. Yönetici ve Lider

Yönetici en genel tanımıyla; örgüt amaçlarını belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için insan, hammadde, para ve bilgi gibi kaynakları bulan, örgütleyen, çalışanları kontrol eden, etkileyen ve yöneten kişidir (Ardanç, 1982:29). Lider ise, liderlik ettiği grup yada örgüt içerisindeki bireylerin potansiyel güçlerini, örgüt hedefine uygun hale getiren ve bu güçleri etkili bir şekilde kullanabilen kişidir (Eren, 2003: 525). Bolat'ın bir araya getirdiği tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bolat,2008: 167):

- Liderlik, çalışanlara ilham verme, örgütsel veya grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir.
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
- Liderlik, şiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir.
- Liderlik, kendini çalıştığı işe büyük bir tutkuyla adamaktır. Üst düzey iletişim, insan ilişkileri ve karmaşık konuları basite indirgeme yeteneklerine sahip olmaktır.

Liderlik özelliğine sahip bir yönetici, örgütün verimliliğini ve hareketliliğini sürdürebilmelidir (Tunçer, 2010:61). Kriz anlarında sakinliğin korunmasını sağlamalı, başarı kazanıldığında ödüllendirmeli, başarının sürekli olduğu durumlarda asla işin aksamamasını ve daha iyi olmasını hedeflemelidir. Warren Bennis'e göre lider ile yönetici arasındaki bazı farklar vardır (Özel, 1994): Yönetici hali hazırda var olanın idaresini sağlar ve onu korurken, lider yenilik yapar ve geliştirir. Yapı ve sistem odaklı çalışan yönetici kontrol mekanizmasını temsil ederken, liderler insan odaklı çalışır ve ilham kaynağı olurlar. Lider ileri görüşlüdür ve uzun vadeli planlamalar yaparken yönetici kısa ve orta vadeli bir tarzı benimsemektedir. Yani, kar-zarar denetimine yoğunlaşmaktadır. Liderlik, üretici özelliğine sahiptir ve mevcut duruma karşı yeni yol arayışlarına giren bir yapıyı temsil etmektedir. Starratt'ın (1995) düşüncelerine göre de yine lider, değişim ve yenilikle özdeşleştirilir. Yönetici ise var olanı korur ve onu yönetir. Lider, otoritesini motivasyon üzerine kurar ve örgütsel bir ruh yaratmaya çalışır. Yönetici ise daha bürokratiktir ve yönettiği bireyleri ödül ve ceza yöntem ile motive eder.

Vizyon sahibi olan liderler, ortak bir amaç için dönüşümcü bir yol izlerler. Yöneticinin denetleme, düzenleme ve kontrol rollerinin yerine lider, yol gösterici, motive edici ve ilham verici nitelikler sergiler.

Görüldüğü gibi özellikle vizyon oluşturabilme açısından yönetici ve lider arasında belirgin farklar vardır. Yönetici ve lider arasındaki en önemli farklardan biri de çalışanları harekete geçirirken kullandıkları yollardır. Yöneticiler çalışanları kontrol altında tutarak kısıtlı bir hedefe yönlendirirken, liderler çalışan odaklı davranarak çalışanların kendiliğinden hedefe yönelmesinde etkili olmaktadır.

Tablo 1: İşletme fonksiyonları açısından lider ve yönetici arasındaki farklar: (Çırpan,1999:3)

Yönetim Fonksiyonu	Yönetici	Lider
Yapılacak işlerin belirlenmesi	Planlama ve bütçeleme	Yön belirleme ve vizyon geliştirme
İnsan ağı oluşturma	Organizasyon, personel temini	Takımların desteğini sağlama, ortak vizyon oluşturma
Yürütme	Kontrol ve problem çözme	Güdüleme ve esinlenme
Sonuç	Öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etme	Yararlı ve dramatik değişim

Tablo 2: Lider Sarmalında Vizyon (Erçetin, 1998:12)

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler	Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
İnsanların olabilirlik-isteklilik-gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirler.	İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji

	geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutarlar.	Var olanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdıkları, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler.	Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar, Onları emirlerle itaate zorlarlar.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.
Gerektiğinde çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir; tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler.	
İzleyenlere doğrudan sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler.	
Genellikle kendilerini başkalarından, çevreden farklı algırlar; bir örgütte, bir işte çalışabilirler, ancak asla o işe ve örgüte ait değillerdir.	

Duygu dünyaları çok zengindir. Bütünleşmek ya da nefret etmek vb. gibi çok güçlü duyguları ile çevrelerini etkilerler.	
---	--

1.4.4. Organizasyonlarda Liderlik ve Yönetim

Organizasyonlarda yönetimin başarılı olabilmesi, kaynakların verimli kullanılmasıyla doğru orantılıdır. Özellikle en önemli kaynak olan insanı doğru şekilde yönetmek ve motivasyon teknikleriyle verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Lider bir yöneticinin yarattığı bir sistemin sürekliliği, çalışanların performansını artırır ve işgöreni daha verimli hale getirir. Çalışanların fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları önemsenererek oluşturulan bir örgüt sistemi, başarıyı sürdürmede diğer organizasyonlardan bir adım öndedir. Yönetici öncelikle çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının tatmini ile daha sonra organizasyonun genel motivasyonu ile yakından ilgilenmelidir. Ayrıca, tüm bu ihtiyaçların dışında, başka hangi taleplerin olduğu, nasıl ihtiyaçların oluşabileceği ve bunlara nasıl cevap verilebileceği, örgüt sistemi içerisinde değerlendirmelidir. Bu değerlendirmenin belirli aralıklarla düzenli yapılması, çalışan odaklı sistemi geliştirecektir. İyi bir yönetim çalışan odaklı bir bakış açısına sahip olmalıdır. Çalışan odaklı liderler çalışanların ihtiyaçlarına ilgi gösterir ve kişiler arasındaki bireysel farklılıkları kabul eder (Kılıç, 2006: 29-30).

Lider bir yöneticisi olan işletmelerde sürekli bir değişim yönetimi çerçevesi içinde, organizasyonun işleyişine yönelik yeni düzenlemelerin yoğun biçimde gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu tarz bir yönetim anlayışının gereken amaçları gerçekleştirebilmesinin temel şartı ise, sistemsel düşünce anlayışının tüm çalışanlarda yerleştiği açık ve eşitlikçi örgütsel kültür içinde şekillenen uygun yapısal ve yönetsel düzenlemelere işlerlik kazandırılmasıdır. Çalışanları güçlendirmeyi, serbest haberleşme kanalları ile bilgi paylaşımının sağlanmasını ve organik yapıyı içeren bu yapısal ve yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesiyle, tüm çalışanların paylaşılan vizyon çevresinde organizasyon ile tam bütünleşmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Böylelikle organizasyon üyelerinin, değişim çabalarına inançlı şekilde katılımlarının sağlanması gerçekleşmiş olacaktır.

1.5. Liderlikte Güç ve Etki

Liderlik gücü kullanma ve toplumda bu güçle etki yaratma edimselliğine dayanır. Bu nedenle gücün tanımı ve liderlik üzerinde ki etkisi tartışmasız önemlidir.

1.5.1. Gücün Tanımı, güç kavramı

Güç kavramı, kastedilen alan ve amaca göre farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte en genel anlamda “ bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkilemek ve denetlemek yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Üyelerin sahip oldukları gücün kaynağı çok çeşitlidir. Ekonomik kaynaklar, sahip olan üyeler tarafından diğer üyelerin davranışlarının yönlendirilmesinde, bu üyeleri istekli kılmak için kullanılan en önemli güç kaynaklarından biridir. Diğer bir güç kaynağı olan yetki, bir kişinin başka bir kişi üzerinde etkili olma hakkıdır. (Sinanoğlu, 1998) Bu hak, uluslararası antlaşmalarda örnekleri görülebilecek bağlayıcı sözleşmelerle sağlanabildiği gibi işbirliği gereği kendiliğinden de ortaya çıkmış olabilir. Güç, ancak başkalarıyla ilişki kurulduğu zaman ortaya çıkmakta veya ancak o zaman algılanmaktadır. Fakat bir güç kaynağı herkes için aynı oranda etki sağlamayabilir.

Güçle beraber gelen bazı kavramlar vardır. Bunlar etkileme, otorite ve kuvvettir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251).

- Etkileme: Bir kişinin başka birinin davranışlarını değiştirdiği süreci ifade eder. Bir insanın gücü arttıkça başkalarını etkileyebilme oranı da artacaktır.
- Otorite: Başkalarını etkileyebilmenin yasallaştığı bir güç şeklidir. Otorite, formal ve informal olarak kullanılabilir.
- Kuvvet: Gücün uygulanış şeklidir. Güçte yöneticinin isteklerine uyulurken, kuvvette yöneticinin talimatlarına uyulmak zorunda kalınır. Kuvvet zorlayıcı bir etkidir

1.5.2. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderliğin etkisini artıran en önemli faktör, liderin elindeki güç kaynaklarıdır. Kaynakların çeşitliliği liderlik gücüyle doğru orantılıdır.

1.5.2.1. Ödüllendirici Güç

Ödüllendirme gücü, yöneticiler açısından, talimatları doğrultusunda yapılan işin karşılığında verilen motive edici bir unsur olarak görülmektedir. Ödüllendirme gücü, çalışanın, kendisinden beklenen davranışı göstermesi karşılığında, liderin ödül verebileceğine

ilişkin inancı ile ilişkilidir. (Polat, Meydan, 2009:131)Yöneticiler ödül verme ya da vermeme yollarını kullanarak işgörenleri yönlendirebilirler. Organizasyonun kültürüne ve ilkelerine de bağlı olarak, ücretleri artırma, terfi ettirme, çalışma koşullarını iyileştirme, ikramiye verme, takdir etme gibi yollarla ödüllendirici güç somutlaşmaktadır. Ödüllendirici gücün iki unsuru, ödülün miktarı veya niteliği ve çalışanların ödüllendirilebileceklerine dair geliştirdikleri inançtır (Koçel, 2007: 434).

1.5.2.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç ödül gücünün aksine cezalandırma yöntemini temel almaktadır. Bu güç türünü benimsemiş liderler, çalışanları istenilen davranışa yönlendirmek için kontrol etme ve cezalandırma yöntemlerini kullanırlar. Bu yöntemler çalışanlar açısından itaate mecbur bırakılan bir durumu temsil eder. Çalışanlar açısından yabancılaşmaya sebep olan bir güç kaynağıdır. Zorlayıcı gücün etkisi, cezanın türüne, davranışa ve çalışanın ceza verme olasılığına geliştirdiği algı ile ilişkilidir. Örneğin, ceza verilme olasılığı düşük olan bir örgütte çalışanlar, ceza ile tehdit edilme durumundan az düzeyde etkilenirler. Maaş kesintisi, ihtar, söz ile aşağılama ve yerme gibi cezalar, zorlayıcı güce örnek olarak verilebilir. Zorlayıcı gücün en son aşaması işten atmadır

1.5.2.3. Yasal Güç

Yasal güç, statü ile birebir ilişkilidir. Lider yönetici yasal gücünü, organizasyon içerisindeki hiyerarşik yapıdan dolayı kazanmaktadır. Örgüt kurallarına uyulmaması durumunda yöneticinin uygulayabileceği prosedür ve yaptırımlar yasal güce örnek verilebilir. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli kadrolara atanan kimselere verilmiş olan biçimsel (resmi) bir yetkidir. Liderin otoritesi, örgüt içerisinde kabul ediliyorsa, o zaman lider, belirli isteklerde bulunma gücüne sahip olmaktadır.

1.5.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü yöneticinin bilgi ve tecrübesiyle orantılı olarak örgüt içerisindeki bakış açısı ve yetkinlik düzeyi ile beraber anlaşılır. Bu tarz gücün kullanıldığı durumlar, uzmanlık gerektiren analizler ve alınması gereken kararlar bağlamında ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık gücü bireysel olarak kazanılır ve organizasyonla ilgili olmak zorunda değildir (Bayrak, 2001:26). Yine de bu güç, bireysel olarak gerekliliklerine sahip olursa da örgüt içinde kabul edildiğinde örgütsel açıdan kazanılır. Yani denilebilir ki; uzmanlık gücü,

işgörenlerin, lideri tecrübeli ya da bilgili olarak kabul edebilmesine ve algılarını bu yönde birleştirebilmelerine bağlıdır. Bu algının temelinde, bireylerin, liderlerin kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli oldukları varsayımı bulunmaktadır (Koçel, 2007: 434). Eğer bir yönetici işgörenleri tarafından bilgili ve konusundan uzman olarak algılanmışsa o yöneticinin işgörenler üzerinde etkisi daha kolay olacaktır.

1.5.2.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güce sahip liderin belirli kişilik özellikleri öne çıkmıştır ve onu farklılaştıran bir imajı vardır. Yani kişilik özellikleriyle doğrudan ilgili olan karizmatik güç, astların kendisine sadakat ve adanmışlık duygusuyla bağlanmalarını sağlamaktadır (Koçel, 2007: 434). Karizmatik güç, tarih boyunca rastladığımız İskender, Churchill, Martin Luther King, Hitler, Atatürk gibi liderlerin ortaya çıkış analizi ve yaptıkları etkinliklerin anlaşılması bakımından anahtar bir kavramdır. Çünkü bu liderlerin, grup, topluluk yada kitle üzerindeki etkileri, yasal güç ya da ekonomik kaynakları elinde tutma gücünden çok, büyük ölçüde kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. (Bayrak, 2001: 27)

Karizmatik güce sahip bireylerin, motivasyon kaynağı olarak ödül, ceza gibi yöntemlere ihtiyacı yoktur. Çünkü grup içi aidiyet oldukça gelişmiştir ve lider, astlar için adeta bir ilham kaynağı halindedir.

1.6. Liderlik ve İletişim

1980 sonrası neoliberal politikaların hız kazanması ve piyasalarda oluşan rekabetin artmasıyla organizasyonlar ayakta kalabilmek için yeni arayışlara girmişlerdir. Bu yeni arayışlarla beraber kendi politika ve bakış açılarında yeniliklere ihtiyaç duymuşlar, özellikle iletişimin önem kazanmasıyla da, doğru iletişim tekniklerini örgüt kültürüne katmaya çalışmışlardır. Etkili bir liderlik yönetiminin başarıyla sürdürülebilmesi için liderin iletişim gücünün yüksek olması en büyük gerekliliktir.

Başarılı bir örgüt iletişimine sahip olan organizasyonlar, temeli daha sağlam, aidiyet duygusu gelişmiş çalışanlarla, demokratik bir yönetim anlayışıyla beraber tam bir bütünlük oluşturmaktadır. Bu nedenle son dönemde, halkla ilişkiler, insan kaynakları ve pazarlama birimleri, örgütler açısından önem verilmesi gereken ve yetkinlik gerektiren birimler arasındadır. Başarılı bir yönetim, başarılı iletişim sayesinde sağlanabilir.

1.6.1. İletişim Kavramı ve Önemi

İletişim, üzerine birçok çalışma yapılmış olan ve çeşitli tanımlara sahip bir kavramdır. Kavramı anlayabilmek ve liderlik süreci ile ilişkisini analiz edebilmek adına bu tanımlara göz atmak yerinde olacaktır.

İletişim kavramı, “communis” kelimesinden türemiştir ve çeşitli enformasyon, düşünce ve bilgilerin gönderici yani kaynaktan, alıcıya yani hedefe iletilmesi sürecidir. İletişim, örgütsel açıdan, insanların birbirini anlama ihtiyaçları ile kurulmaktadır ve ortak semboller yoluyla insanlarla insanlar, kurumlarla kurumlar ya da insanlarla kurumlar arasındaki anlam değiş tokuşudur (Gökçe,2002:136). İletişim ayrıca, iki kişi arasındaki anlamların, deneyimlerin, duyguların ve fikirlerin çeşitli araçlar vasıtasıyla iletilme, anlaşılma ve davranışa dönüştürülmesini ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Gürgen'e göre ise iletişim; kişiler arasında iki yönlü olarak aktarımı sağlayan etkileşim; belirli bir düşünce, mesaj ya da bilinç içeriğinin, söz, konuşma yada bedensel tavır şeklinde çeşitli araçlarla bir insandan bir başkasına aktarılması sürecidir (Gürgen, 1997:13)

İletişim, insan ile insan, insan ile toplum, toplumlararası, oluşturulmuş düzen ve yaşama tarzı bakımından iki yönlü etkileşimdir (Aşkun,1989: 24). İletişim, insanın toplumsallaşmasının bir yansıması, bilgi üretme, algılama ve iletme sürecidir. İletişimin amacı açık ve anlaşılabilir mesajlarla, hedeflenen alıcıdaki algı değişikliklerini yaratmaktır. Bu değişiklikler istenilen doğrultuda olur ve karşılığında olumlu geribildirim alınırsa başarılı bir iletişimin sağlandığından bahsetmek mümkündür. İletişim, geribildirim ögesi göz önünde bulundurulduğunda karşılıklı ve çift yönlü bir süreci temsil etmektedir. (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 46)

Örgüt açısından bakacak olursak iletişim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla hedefe mesajlar sunmak, yönetim açısından hedefle etkileşim hakkında tavsiyelerde bulunarak gerekli eylem programları araştırma uygulama ve değerlendirmeler yapmaktır.

Başarılı iletişim; iletişimi oluşturan öğelerin doğru anlaşılması ve doğru kullanılması ile mümkündür. İletişimin iki ögesi, bir kişi ve kişiler olabileceği gibi, bir kişi ve karşısındaki bir kurum da olabilir. Gerekli koşul iletişim için iki tarafın bulunmasıdır. İletişimin unsurları şu şekilde sıralanabilir (Özgen, 2013:3) :

- Kaynak (Gönderici)
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Geri-bildirim (Feedback)

Belirli bir mesajı yollayan ve yayan ögeye kaynak, mesajın ulaştığı ögeye hedef denir. Mesajı gönderen yani mesajı kodlayan kişi kaynaktır ve iletişimi başlatan ögedir. Mesaj ise göndericiden hedefe yollanan ve algıda değişiklik amaçlayan sözlü, yazılı ya da sembolik iletidir. Mesajda sade bir dil kullanılmalı, anlamı açıkça belli edebilecek özellikte olmalıdır. Kaynak, iletiyi gönderirken hedefteki alıcının niteliklerini öğrenmeli ve analiz etmelidir. Örneğin kurumsal iletişim planlamalarında iletişim kurulacak organizasyonun amaç, vizyonu ve örgüt kültürüne dair bir ön bilgi sağlanırsa, kurulacak ilişkinin kalitesi ve doğruluk payı artar. Yine bireysel veya toplumsal bir iletişim sürecinde gelenek, görenek ve kültürel normların bilinmesi çok önemlidir çünkü iletişim tarzları bir toplumdan diğerine bir örgütten başka bir örgüte değişiklik göstermektedir. Bir toplumda nazik olarak nitelendirilen bir jest ya da mimik, başka toplumda kabul görmeyecek bir anlama sahip olabilmektedir. Bu noktada liderlik yönetiminde örgüt içi iletişimin, kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini ve çalışanlar açısından hassas bir nokta olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Verilmek istenen mesajın etkinliği tüm bu unsurların bilinmesine bağlıdır. Kanal ise, mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yoldur. Etkin bir iletişim süreci amaçlanıyorsa doğru iletişim araçları seçilmelidir (Özgen, 2003:101). İletişim alanında yapılan ilk çalışmalara göre, kaynaktan alıcıya ileti aktarıldığında sürecin bittiği varsayılmıştır. Ancak etkili iletişim ve liderlik ilişkisi baz alınır bu genel geçer kabul yeterli olmayacaktır. Feedback adı verilen geri bildirim süreci, örgüt yönetimi ve liderlik sürecinde merkezi önem teşkil etmektedir. Geri dönen mesajı yakalayabilmek için kaynak, özel bir çaba harcar yani araştırma yapar, kamuoyu araştırmaları ve özel görüşmeler yaparken aynı zamanda yüz yüze görüşmelerden yararlanır. İletişim sürecinde alıcı, iletiyi anlamakta zorluk yaşıyor veya anlamıyorsa, bu geribildirim, negatif geribildirimdir. Aksine mesaj alıcıya açıcı bir şekilde ulaşırsa buna da pozitif geribildirim denir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez: 2003: 25).

Erdoğan'a göre iletişimin bazı özellikleri şu şekilde sıralanmıştır.(Erdoğan,1983:290):

- İletişim insan davranışının bir ürünüdür: Var olduğundan beri insan toplulukların hepsi iletişim ile bu varlık ve devamlılıklarını sürdürmüşlerdir. İnsan, yeni grup ve çevrelere girdikçe, iletişim amacı ve şekli değişebilir ve dahil olduğu bu grup ve çevrenin iletişim tarzını benimseyebilir.
- İletişim dinamik bir olgudur: İletişim değişken ve kendisine sürekli yeni şeylere ekleyerek devam eden bir süreci temsil etmektedir. Zaman içinde, kullanılan bazı kavramlar yerini yeni kavramlara bırakır. Örgütün yapısına, büyüklüğüne ve hedefleriyle bağlantılı olarak farklı iletişim tarzları geliştirilebilir. Örneğin küçük bir örgütte yüz yüze iletişim ilişkisi varken, büyük bir örgütte yazılı iletişim daha çok tercih edilebilmektedir.
- İletişim belirli kalıplara bağlıdır: Kültürel ve toplumsal özelliklere göre birtakım iletişim kalıpları geliştirilmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisinde, belirli bir kültür, işaretler dizisi ve iletişim yapısı vardır.

Tutar, Yılmaz ve Erdönmez'e iletişim hakkında yapılan araştırmalar iletişimin üç temel gerekliliğini ortaya koyar. Öncelikle iletişim süreci insanları içinde bulundurur. İletişimden söz edebilmek için kişiler varlığı şarttır. İkinci olarak iletişim, paylaşmayı gerekli kılar. Karşılıklı bu süreç içerisinde alıcı ve gönderici aynı anlamı paylaşmaktadırlar. Üçüncü gereklilik ise sembolik oluşudur. Alıcı ve gönderici mesajı aynı şekilde sembolize ederlerse, doğru bir iletişimden bahsetmek mümkündür (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2003: 9).

İletişimin, yeni teknolojiler ve kültürel değişim olguları göz önünde bulundurularak bazı fonksiyonları vardır. Özçağlayan'a göre bu fonksiyonlar şu şekildedir (Özçağlayan, 1998:37):

- Enformasyon: Gerekli durumlarda gerekli tepkileri gösterebilmek için belli bir bilgi birikimi şarttır. Yorum yapabilme yetisinin gelişebilmesi için kazanılmış bilgilerin kullanımı gereklidir.
- Sosyalizasyon: Yaşanılan toplum içerisinde etkin rol oynamanın sağlanması ve genel enformasyon birikimine katkıda bulunarak sosyalleşmek en önemli fonksiyonlardan biridir.

- Motivasyon: Hem kişisel hem toplumsal çıkarların uyumluluğun sağlanması ve bireylerin, hedeflerini gerçekleştirmeleri yolunda cesaretlendirilmesi gerekir.
- Tartışma: İletişim sürecinde farklı görüşlerin bir arada tartışılması ve ortak bir paydada buluşulabilmesi önem taşımaktadır. Karşılıklı yapılan fikir alışverişleri iletişim sürecinin kalitesini arttıracaktır.
- Eğitim: Gerek hayat standartları arttırmak, aynı yetkinliklere sahip bireylerle sosyalizasyon süreci içinde bulunabilme ve edinilen bilgileri aktararak bu sürece katılma, iletişim sürecinde eğitimin görevini oluşturmaktadır
- Kültürel Gelişme: Bireyin zihinsel ve ruhsal gelişimine katkı sağlayan sanatsal ürünlerin paylaşılması ve toplum içerisinde yeniden üretilmesi süreci, kültürel gelişmeyi ifade eder.
- Eğlence: Sanatsal aktivitelerin, medya araçlarının, eğlenme ihtiyacını karşılamak için kullanılmasıdır.
- Entegrasyon: Entegrasyon süreci, farklı toplumların ve farklı bireylerin birbirlerinin anlamlandırma ve kimliklendirme süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve algı yaratmalarını sağlamaktır.

İletişim sadece insanın günlük yaşantısının dünyevi ve somut dokusuna gömülü değildir. İletişim sürecini anlamaya çalışırken, anlam, kimlik, güç ve iktidar gibi kavramlarla beraber daha soyut bir anlayış geliştirmeye çalışmak gerekmektedir. Başarılı bir iletişim, ana akım kuramlarda anlaşma ve anlama ideal durum olarak tanımlanırken, belirsizlik, sessizlik vb. durumlar ona bir işlevsizlik durumu yükler. Fakat ötekileştirme, önemsememe ve ihmal etme gibi durumlarda iletişim içerisinde bulunurken, güç, iktidar ve kimlik meselelerinde tam da iletişimin temelini oluşturan öğeler içerisinde yer alırlar. İletişim hareketinin tek yönlü ve somut olarak değerlendirmek yerine, fenomenolojik bir bakış açısı getirerek, insanın dil aracılığı ile kendini bir açma hareketi içerisinde bulmasıyla zihin ile madde arasında fark ile oluşan bir süreç şeklinde değerlendirmek yerinde olacaktır. Husserl'a göre, Fenomenoloji görerek, aydınlatarak, anlam ayrımı yaparak yol alır. Fenomenoloji, karşılaştırır, ayırım yapar, bağlar, ilişkiye sokar, parçalara böler, öğelerine ayırır. (Husserl, 1997) Zihin ile madde arasındaki farka ana akımın değinmediği ölçüde, fenomenolojik olarak yaklaşanlar, önce soyut olanın var olduğu anı başlangıç noktası olarak ele alırken tinin kendisini nesne edinerek

açıklama hareketiyle soyut ve somut arasındaki hareket oluşumu John Dunham Peter'a göre iletişimdir. Yani iletişim bu anlamıyla soyut ile somut arasındaki farktan kaynaklanır.

Etkili bir liderlik yönetimi, iletişimin, yukarıda belirtilen, kimlik gibi diğer unsurlarla beraber ele alınması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Kimlik bir ilişkiler ve temsiller sistemi olarak toplumsaldır ve kendilik ile toplum arasındaki etkileşim boyunca biçimlenir. Kimlik hakkında es geçilemeyecek nokta onun sadece bir yer ve bir şey olmaması, daima kuruluyor olmasıdır. Her toplumsal aktörün içinde yer aldığı eylem sistemi, iletişim sayesinde kurulmaktadır ve iletişim ile sadece bu anlamlar değil aynı zamanda egemenlik ilişkileri de üretilir. Toplumsal olanın yeniden üretimini hedefleyen iktidar ilişkileri, tüm iletişim durumları içine yerleşmiştir. En açık ve anlaşılır şekilde medya, iktidarın aracı konumunda, güç ilişkilerinin yeniden üretilmesinin bir parçasıdır. İnsanların seçimlerini bir anlamda etkileyen bu üretim, yani iletişim, tam anlamıyla bir güç hareketi olmaktadır. İyi bir lider bu güç hareketine sahip olan ve onu yönlendiren liderdir.

1.6.2. Liderlik ve Örgütsel İletişim

İletişim insan ile ilişkili olarak ve var olduğu her yerde olan bir süreç olmasının yanında, başka bireylerle olan iletişimin güçlü ve verimli olması, bireyin kendi ile iletişiminin doğru şekilde kurulup kurulmamasına bağlıdır. Kendi özgüveni gelişmiş ve kendini gerçekleştirdiğine inanan bir kişi, başkalarıyla da sağlıklı ilişkiler kurabilen, eleştiriye ve gelişime açık, aynı zamanda değişime ayak uyduran bir kişidir (Özgen,2013:18). İletişimi kuvvetli olan kişiler, gerek özel hayatlarında gerek mesleki hayatlarında başarıya daha rahat ulaşabilmekte ve bu başarılarını kalıcı hale getirebilmektedirler.

Bir örgütün kuruluş aşamasında, gelişiminde ve diğer faaliyet alanlarında, düzenleme ve etkin bir şekilde varlığını koruyabilmek adına örgütler, iyi işleyen bir iletişim alanı yaratma ihtiyacı duymaktadırlar. Bireysel ve örgütsel amaçların bir arada uyumlu bir şekilde sürdürülmesinin en önemli şartı iletişimdir.(Akıncı, 1998:111). İletişimin doğru ve etkin şekilde kullanılmadığı durumlarda örgütlerin kalıcı olmayacağı tartışılmaz bir gerçektir. Örgüt yapısına uygun iletişim teknikleri ile, yapılması hedeflenen işler için işbirliğini sağlayabilmek etkin iletişim becerileri ile mümkündür. İletişimin yanlış kurulduğu bir ortamda ise işbirliği sağlanamayacağından yönetimden en alt kademelere kadar oluşan aksaklıklar, kurulmuş olan sisteme zarar verecektir. Yönetimin ilk aşamasından son aşamasına kadar etkili iletişim süreci oluşturmak, gerekli enformasyonun yayılmasını, akışını sağlamaktadır. Bu da hem yetkinlerin

ve motivasyonun artmasını, buna bağlı olarak da performansta olumlu etkiler görülmesini beraberinde getirmektedir. Yani etkin bir yönetim, etkin bir iletişim sürecine bağlıdır. (Can, 1999:6).

Ertopuz'a göre iletişim sürecinin örgüt içerisinde önemli işlevleri vardır (Ertopuz, 1997:261). Öncelikle iletişim enformasyonun yayılmasını ve paylaşılmasını sağlamaktadır. Yeni gelişmelerin takibi ve bu gelişmelerin örgüt yapısı ve kültürü ile harmanlayarak benimsenmesi, örgüt amaçları doğrultusunda üretilen bilgilerin faydalı olmasına yardımcı olmaktadır. Yani iletişim sayesinde bilgi, çalışanlar arasında taşınmakta ve örgütün etkili olmasında önemli bir rol oynamaktadır (Ertopuz, 1997:261). İkinci olarak, gerek yönetim ile alt kademeler olsun, gerek birimler arası olsun koordinasyon ve yürütme işlevi gören iletişim, ilişkilerin anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Örgütlerdeki iletişimin en önemli amaçları, işlerin koordinasyonunu sağlamak, problemleri çözebilmek, enformasyon girdisi ve çıktısı ile çatışmanın çözümüdür (Tutar, 2003: 119). Bu noktada elbette en önemli görevlerden biri yöneticiye düşmektedir. Diğer birimlerin kendi aralarında ve başka birimlerle iyi ilişkiler kurabilmesi, yöneticinin insan iletişimi kuvvetli bir liderlik tarzını benimsemesi ile yakından ilişkilidir. Yani yönetici aynı zamanda bir motivasyon ve harekete geçirme aracı olarak iletişimden faydalanmaktadır. İş görenlerin davranışlarını etkileme, değiştirmek, yönlendirmek ve gerektiğinde harekete geçirme amacıyla iletişimi kullanmak hem eğitim hem de yönetim alanında etkinlik anlamı taşımaktadır (Ertopuz, 1997:263). Doğru ve zamanında karar verebilme yetisi, yönetsel açıdan kilit önem taşımaktadır. Yanlış kurulan bir iletişim ağı, örgüt içinde çatışmaya, karar verme zorluğuna ve hatta yanlış kararlar vermeye neden olabilir. Kimi durumlarda bu karar gecikmeleri, örgütün kurumsal kimliğine zarar verecek düzeyde olabileceği gibi, ileri aşamalarda örgütün işlevini yitirmesine sebebiyet verebilmektedir. Son olarak iletişimin, talimatları bir çalışandan diğerine aktarma görevi olduğunu belirtmek mümkündür. Kurumun belirlediği hedefler, örgütsel süreçler gibi, iş tanımları ve yapılması gerekenler de iletişim aracılığı ile aktarılmaktadır. Talimatların aktarılma yolu, en az belirlenen amaçlar kadar önem taşımaktadır. Sistemli bir şekilde verilen talimatlar ve açık iletişim yoluyla belirlenen görevler, örgütün devamlılığını gerçekleştirmektedir. Yani iletişim bir örgütte iletişim, örgüt için yaşamsal işlevleri gerçekleştirir. (Ertopuz, 1997:263) Örgütte kurulan iletişim ağı ne kadar güçlü olursa, örgütsel bağlılık, enformasyonun kaliteli dağılımı ve çalışanların güdülenmesi de o derece güçlenecektir. Bir örgütün varlığını devam ettirmesi, örgüt içi kurulan iletişim sisteminin sağlam olmasına bağlı olduğu kadar, diğer örgütlerle ve örgüt dışı kurulan ilişkilerle de doğru orantılıdır. Özellikle büyümeyi hedefleyen yada

büyüyen organizasyonlardaki basit kalmayan yapı, iletişim problemlerinin ortaya çıkmasını, buna bağlı olarak da iletişimin öneminin daha çok artmasını beraberinde getirmiştir. Yine teknolojinin ve uzmanlaşma oranının artması da iletişim alanına daha çok yer vermenin önemini vurgulamaktadır (Arslan ve Arslan, 2003:145).

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların başarıyla ulaşmasındaki en önemli araçtır. (Akıncı, 1998: 113). Bu amaçların başarılması, takım ruhunu ön plana çıkararak, ortak amalar için çaba gösteren bir grup bilincini perçinlemekte ve bunun önündeki engelleri kaldırmaya yönelik bir koordinasyonun sağlanması demektir. Örgütsel iletişim özellikle organizasyonun kültürünün ve politikalarının çalışanlara benimsetilerek, bütünsel bir anlayış getirme bakımından kritik önem taşımaktadır. Çalışanlar dışında kurum ile iletişimde olan diğer birey ve kurumları bilgilendirme aracı gören iletişim teknikleri, aynı zamanda faaliyet alanına dair yasal veya yasal olmayan durumları duyurarak, oluşabilecek olumsuzluklara karşı önem almayı sağlamaktadır (Akıncı, 1998:121–122). Yine örgütün geleceğine dair beklentiler ve kararlar da iletişim sayesinde paylaşılmakta ve hayata geçirilmektedir. Problem çözme aşamasında ortak bir paydada buluşabilme ve gerekli denetimlerin yapılma biçimini de belirleyen iletişim tarzı, bununla beraber, çalışanların problemleri, örgütün reklam ve tanıtımının yapılması noktasında da etkin olmaktadır. Halkla ilişkiler, reklam birimi ile insan kaynakları birimi, iletişim gücünün merkezlerini oluşturmaktadır. Organizasyonun dış çevresi ile olan ilişkileri bu birimler ile belirlenmektedir. Sosyal sorumluluk projeleri, reklam kampanyaları ile etkili halkla ilişkiler çalışmaları, gönderilmek istenen mesajları somutlaştırarak, iyi izlenim bırakan bir kurumsal kimlik oluşmasını sağlamaktadır. Kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarında kullanılan broşür, kartvizit, tanıtım dokümanları, kullanılan renkler, örgüt dili ve bütçeye bağlı olarak kullanılan reklam araçları, iletişim sürecinde ön plana çıkan bir imaj yaratmaktadır. Kısacası, müşterileri, diğer organizasyonlar ve hedef kitle de, örgütsel iletişim sürecinde en az mevzu bahis örgüt kadar rol almaktadır.

Örgütsel iletişim, kurumun genel gidişatı ile ilgili olduğu kadar tek başına yöneticiden çalışana aktarılan iletilerin, çalışanlar tarafından kabul edilmesini ve çalışanların bu doğrultuda harekete geçirilmesini de kapsamaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşma amacıyla gerçekleştirilen için yapılan işlem ve hareketler karşısında feedback alarak bunların değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Bu anlamıyla örgütsel iletişim, yöneticinin çalışanı etkilemesini içerirken, aynı zamanda çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim

süreci olarak gerçekleşmektedir(Gürgen, 1997: 34). Ayrıca iletişim, yönetimin karar aşamasında yönlendirici bir faktördür.

Örgütsel iletişim örgütün yapısına bağlı olarak, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53). Biçimsel kanallar, genel olarak örgüt planı içinde açıklayıcı bir şekilde belirtilmiştir (Arslan ve Arslan, 2003:147). Biçimsel iletişim sistemi, örgüt içi ilişkiler çerçevesinde tanımlanır. Örgütün hiyerarşik yapısı, yönetim tarzı, görev tanımları ve mevzuatı içeren biçimsel iletişim, kuralları, yetkileri ve gönderilmek istenen mesajların nasıl iletileceğini belirler. Biçimsel olmayan iletişim ise, dedikodular, olasılıklar, arkadaşlık ve diğer kişisel ilişkiler olarak informal olarak sürece dâhil olmaktadır.

Örgü içi uyumlu ilişkiler geliştirip bunları yürütebilmek, iyi bir iletişim ağı ile mümkün olacaktır. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların koordinasyonu, çalışanlar arası ilişkilerdeki denge, organizasyonun piyasa şartları içerisinde etkisini göstermesini sağlayacaktır. Çalışan odaklı bir bakış açısı geliştirerek dinlemeye ve anlamaya yönelik çift taraflı kurulan iletişim sayesinde, çalışanları motive etmek, işbirliği ve tatmini için gerekli tutumları sağlanarak, örgütsel iletişimde başarıyla ulaşılabilir.

1.6.3. Örgütsel Değişim, Özgün İletişim ve Liderlik

Örgütün yönlendirme görevi, çalışanların sorumlu olduğu işi doru şekilde yapması ve bunun için ihtiyaç duyulan enformasyonun sağlanması, bu doğrultuda motive edilerek, yapılan işin amaca uyum sağlamasını içermektedir. Bu noktada lidere, özgün iletişimi kurabilmek adına önemli görevler düşmektedir çünkü bu durum iş görenin doyum sürecini, bağlılığını ve buna bağlı olarak örgütün genel sistemini doğrudan etkilemektedir. İletişimin doğru kullanıldığı ve yeterli düzeyde olduğu bir organizasyonda, hedefler doğru anlatılmış ve algılanmış oluşu, üyelerin ortak amaçlar doğrultusunda grup çalışması yaparak, bu doğrultuda davranmalarını beraberinde getirmektedir. Bolat (2008), örgütsel iletişim bazında yapılan liderlik tanımlamalarını bir araya toplamıştır. Ona göre lider, birçok görevin bir arada toplandığı, ast-üst ilişkisinin varlığının yanında takım ruhunu korumaya yönelik birçok özelliği barındırması gereken kişidir. Ayrıca liderlik iletişim süreci dâhilinde, kurumsal olarak belirenmiş hedeflere yönlendirilmiş kişiler arasındaki etkileşim sürecidir. (Bolat,2008:167) Örgütsel iletişim ve yönetim içerisinde lider, kendi davranışlarının çalışanların motivasyon ve performansını etkilediğini bilmeli, bu doğrultuda olumsuz iletişimden kaçınarak, aşağılayıcı,

küçük düşürücü tavırlarda bulunmamalı, mobbingin olmadığı demokratik bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Liderlik, kendini çalıştığı işe büyük bir tutkuyla adamaktır. Kaya'nın düşüncesine göre kaliteli ve etkili iletişim, zor ve karmaşık ilişkileri basite indirgeyebilme becerisini edinebilmektir (Kaya, 2002: 17). Lider, yetkinliği yüksek ama aynı zamanda uzmanlığının dışındaki konularla da ilgilenen, uzmanlığı olduğu konuları yetkin olmayan kişilerin algılama düzeyine inerek açıklayabilmelidir. Aynı amaç doğrultusunda çalışmayı hedeflemiş bireyleri bir çatı altında toplayabilmek ve birden fazla kişiyi yine bu doğrultuda harekete geçirebilmek, liderin yeteneğinin derecesini göstermektedir (Eren, 2003: 525). Buna benzer olarak örgütsel iletişim bağlamında liderlik, şartlar ne olursa olsun kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, liderin, çalışanların eylemleri üzerinde etkili olması ve onları yönlendirme süreci olarak da açıklanabilir (Koçel, 2003: 583).

Yön verebilme vizyonuna sahip olma, örgütsel değişim alanında başarıyla ulaştıracak anahtarlardan biridir. Bu vizyona sahip olan kişi, genel bakış açısından kendisini sıyrarak farklı bir strateji belirleyebilecek nitelikte olan, lider yöneticidir. Bu anlamıyla liderlik sahip olunan vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmektir (Kaya, 2002: 16). Bu stratejiler içerisinde elbette en önemlisi ikna yeteneğidir çünkü her birey değişime açık olmayabilir. Onu bu yönde motive etmek yine lidere düşen temel görevlerden biridir.

Görüldüğü gibi, organizasyon ile iletişim arasındaki bağ çok sıkı ve güçlüdür. İletişim; organizasyonun oluşması, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. İletişimin örgütlerdeki belli başlı işlevleri genel olarak; bilgi verme, emretme ve öğretme, etkileme(ikna etme) ve birleştirmedir. Lider yönetici bu işlevleri, doğru iletişim tekniklerini kullanarak yerine getirebilmeli ve çalışana özgü bir iletişim kurabilmelidir. Yenilikleri benimsetecek ve gelişim sürecine önderlik edecek liderler, genel geçer liderlik tarzlarından sıyrılarak, fark yaratacak ve değişime ayak uyduracak hatta değişimi yaratacak düşünceler ortaya çıkarmak zorundadırlar. Etkili bir liderlik ile, hem çalışanların hem örgütün vizyonu genişletilebilir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükselttilerek, örgüt ilkeleri ve değerleri ile uyumlu hale getirilir; çalışanların performansına olumlu katkılar sağlanır. Bu katkılar süreklilik arz eden ve değişime katkı sunan değişimlerdir (Tüz, 2004: 80). Örgütsel başarı, yüksek performanslı çalışanlar ile mümkün olmakla beraber, ortak çalışan bireyler arası ilişkiler, kurumsal kimlik algısı bakımından büyük önem taşımaktadır. İletişim yönetiminde kurumsal bir itibar oluşturabilme, doğru iletişim kurma becerileri ve etkili iletişim yöntemlerinden bağımsız düşünülemez. Yani, kurumsal iletişim ne kadar etkili ise, kurumsal

itibar da o kadar etkilidir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 93). Son dönemde örgütler, özellikle medya sektöründe kültürel emperyalizm etkisi altında aynılaştırma çabalarına karşı ayakta kalabilmek için, örgütsel iletişim için daha çok çaba sarf etmektedirler. Elbette bu çaba, örgüt iklimi ve kültürüne uyum ağılayacak nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde, yanlış iletişim taktikleriyle, hedeflenen değişim için gerçekleştirilen çabalar sonuçsuz kalacak, bu da itibar yaratma amacının önünde engel oluşturacaktır. Kurumsal itibarın yaratılması yalnızca dış çevre ilişkileri ile değil, kurum içi saygınlığın kazanılması ile de ilişkilidir.

1.7. Yeni Yönetim Yaklaşımları

Teknolojinin gelişmesi, rekabet piyasası ve özellikle küreselleşme olgusu, işletmelerde yeni yönetim anlayışlarını beraberinde getirmiştir. İletişim teknolojilerindeki değişimler, örgütlerin kullanması gereken iletişim modelleri, yönetim anlayışları ve belki de liderlik tarzlarında yenilikçi uygulamalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Modern yönetim kuramına göre; örgütler dinamik ve açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. (Şahin, 2012). Bu sistemler, karmaşık bir yapının varlığını vurgulamaktadırlar. Örgütler, yeni piyasa kuralları ve sistemi içerisinde var olmak ve ayakta kalabilmek için yeni çözümler bulmaya çalışmaktadırlar. Organizasyonlar zaman içerisinde yeni piyasa standartlarına uyabilmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır. Yeni yönetim anlayışları da bu arama ve doğru yolu bulma sürecinde ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005: 367)

Yeni yollar arama sürecindeki en önemli kavram “öğrenen örgüt” kavramıdır. Ulus ötesi şirketlerin varlığı, piyasa ve pazardaki büyüme, rekabetin artması, kotalardaki değişimler ve en önemlisi yeni medya gibi teknolojik gelişmeler, muhafazakâr bir yönetim anlayışından ve geleneksel bir örgüt yapısından sıyrılmayı beraberinde getirir. Bu sıyrılmaya ihtiyacı sonucunda çözüm olacak yollardan biri, öğrenen örgüt kavramıdır (Özgen ve Türk, 1996: 71). Bu yaklaşım, özgür düşünce modelini, ileri görüşlü liderlik özelliğine sahip olma zorunluluğunu ve bugünün şartlarını analiz ederken geleceğe dair de tahayyüller oluşturabilme yeteneğini barındırmaktadır. Bayraktaroğlu ve Kutanis çalışmalarında, öğrenen örgüt kavramı hakkında birçok farklı tanımdan bahsetmişlerdir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51). Öncelikle öğrenen örgütler gerekli enformasyonu sadece dağıtma değil aynı zamanda onu yaratma, oluşturma ve bunu paylaşma anlamında çalışmalar yapan örgütlerdir. Bu bilgi edinme süreci devinim halindedir ve eğitim son derece önem taşımaktadır. Öğrenen örgütlerde, öğrenme süreci sistemin genel işleyişi içerisine entegre olmuş bir süreçtir. İletişimi bir güç olarak

benimsemiş bu sistem, yeniliklere açık ve asla durağanlığı kabul etmeyen bir yapıyı temsil etmektedir. Aynı zamanda öğrenen örgütler, yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, örgütün içinde ve dışında ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan belirli yetkilere sahip bireyler grubu olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51). Öğrenme süreci içerisinde elde edilen bilgilerin yeniliğini kabul ederek bu bilgilerin artması yolunda destek sağlayan bu yeni sistem aynı zamanda çalışanlar üzerinde çözüm odaklı stratejileri sunması açısından, verimlilik artışına da katkı sağlamaktadır. Karash ise öğrenen örgütleri, kişisel ve örgütsel sonuca ulaşmak amacıyla sürekli ve kapasiteyi çoğaltmayı hedefleyen bir faaliyet olarak tanımlamıştır. (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51).

Öğrenme, davranışta, özellikle bakış açısı ve algılama açılarından değişiklikler görülmesini beraberinde getirir. Doğru stratejiler ile bu değişiklikler, kurumsal çabaya yüksek oranda katkı sağlayarak, kişisel vizyonların yanında kurumsal vizyonun da kalitesini arttıracaktır. Öğrenen örgütlerde amaç, öğrenme davranışının sürdürülerek zaman içerisinde bireysel yeteneklere dönüştürülmesi ve değişimin sürekli hale getirilmesidir. Değişen ve gelişen organizasyonlar incelendiğinde, başarının sırrının öğrenmeye ve öğretmeye açık bir yönetim anlayışı olduğu görülecektir. Bireye önem veren ve onun için öğrenme sistemi yaratarak onu destekleyen bir lider yönetici, bu şekildeki tutumuyla uzun vadede, karı arttırarak ve performansı güçlendiren feedbackler alacaktır.

Son yıllarda öğrenen örgütler yaklaşımı üzerine yapılan araştırmaların üzerinde durulmaktadır. Farklı araştırmacılar farklı tanımlar yapabilmektedirler. Garvin'in öğrenen örgüt öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir” (Öneren, Melahat, 2008:165). Örgütsel öğrenmeyi diğer süreçlerden ayıran en önemli özellik, çatışma ve karmaşa anında tavsiye edilen yeni düşüncelerdir. Aynı zamanda öğrenen örgüt yapısında, sürekli gelişen bir sistem ve bu sistem içerisinde sürekli öğrenmeye açık bireyler olması gerekliliği yaklaşımı mevcuttur (Arat, 1998:23). Organizasyonların, öğrenen örgüt olma yolunda dönüşüm geçirmesi bir gelişme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç içerisindeki temel öğeler; dış etkiler, kapasite ve güdülenme, değişen davranışların nitelik ve sonuçları, sonuçlardan alınan feedbacklerdir (Dinçer, 1992:46).

Koçel'e göre ise öğrenen organizasyonların ilk özelliği sistematik olarak sorun çözme yeteneğinin var olmasıdır (Koçel, 2005, 438-439). Yani öğrenen organizasyonlar rehavete kapılmadan süreklilik arz eden bir analiz sistemi kurarlar. Düzenli olarak bilgi toplama, sistem içi ya da sistem dışından verileri yorumlama, bu tarz organizasyonlarda olmazsa olmaz özelliklerden biridir. Daha önce de bahsedildiği gibi ülke içi veya dışı yenilikleri yakından takip eden bu örgütlerin sistemi, deneme üzerine kuruludur. Yani yeni fikir ve bilgilerin test edilip tartışılması desteklenmektedir (Koçel, 2005, 438). Toplanan verilerin yorumlanması ve olası durumları rapor edilmesi yalnızca örgütün güncel ve gelecekte hedeflenen durumu ile ilgili değildir. Öğrenen örgütler, kurumun geçmişinde yaşanan olumlu olumsuz tüm adımları analiz ederek, raporlar hazırlar. Bu raporlar ileri görüşlülük düzeyini arttırmada ve hataların tekrarlanmamasını sağlamaktadır. Uzmanlaşma ve uzman kişilerden verimlilik alabilme bu şekilde örgütlenen organizasyonların stratejilerinden biridir. İşinde uzman kişilerden eğitimler almak ve bir anlamda kendini kıyaslamak, günlük örgüt işleyişinin bir parçası olmuştur. (Koçel, 2005,439). Öğrenilen bilgilerin, yetkili ve yetkili olmayan kişilerle de örgüt kuralları çerçevesinde ve sınırında paylaşılmasını sağlama yeteneği de, öğrenen örgüt anlayışlarından bir diğeridir. Buna benzer olarak, Özgen ve Türk'e göre öğrenen örgütler, genel anlamda beş temel faaliyet konusunda uzmanlaşmışlardır. Bunlar; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımların denenmesi, geçmiş deneyimlerden yararlanmak, rakipleri dikkate almak ve bilgi transferi (Özgen ve Türk, 1996: 75). Öğrenen örgütlerde var olan problemler yalnızca tanımlamakla kalmaz aynı zamanda istatistiksel yöntemlerle ölçme değerlendirme araçları kullanılır. (Özgen ve Türk, 1996: 75) Yani ihtimallerden çok elde edilen somut bilgiler, belirlenecek stratejiler için ilham kaynağı olacaktır. Elde edilen ve öğrenilen yeni enformasyon da aynı şekilde sistematik olarak analiz edilirken, yine aynı şekilde somut verilere önem verilmektedir. Bu tarz örgütlerde, örgütsel ve bireysel anlamdaki tüm yeniliklere açık bir anlayış kabul edilmiştir. Deneyimlenen eski verilerken yararlanır ve bunlar saklanırken, aynı zamanda sektör içerisinde benzer örgütler de yakından takip edilmektedir. Sadece organizasyon içi yapılan analiz ve araştırmalar, geniş çerçevede bakmanın önüne geçecektir. Bu nedenle kıyaslama anlayışı ile, sektör içerisindeki lider örgütler de incelenmelidir. Çalışanlar için getirilen yenilikler, çeşitli eğitimler, seminer ve atölye çalışmaları ile benimsetilebilir. Ayrıca iletişimsel açıdan güçlü ve etkili bir oryantasyon planlamasının yapılması da, yeni katılan bireyler için motivasyon aracı olarak görev yapabilir.

Öğrenen örgüt yaklaşımı, iş görenler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu yaklaşımı benimsemiş örgütlerde çalışanların güdülenme düzeyleri yüksektir. Öğrenen örgüt

düşüncesine sahip yöneticiler, çalışanlarına öğretici bir yaklaşımla davranarak, üretkenliklerini takdir eden bir anlayışla yaklaşırlar. Öğrenen örgüt anlayışına sahip organizasyonlar, oluşturulan sistem içerisinde bulunan her çalışanın düşüncesine önem vermektedir (Töremen, 2001:45).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Günümüzün gelişmiş ve modern denilebilecek insanı tarafından duyulabilecek özlem ve gereksinmelerin karşılanabilmesi ancak üstün düzeyde işbirliği yoluyla mümkün olabilir. Örneğin, gecekondulara bir şekil verilebilmesi, çevre kirlenmesinin önlenmesi, görüş ve inançlarını açıklayabilmeleri konusunda kişilere serbesti tanınması, hayat standardının yükseltilmesi, sosyal ve kişisel yönden daha birçok amaçların gerçekleştirilebilmesi, insanlar arasında "işbirliği" yoluyla mümkün olabilir.

Yöneticilik işi, çalışanlar arasında böyle bir işbirliği havası yaratabilmektedir. Yöneticilerden beklenen şey, insan, makine ve para gibi değerli, fakat örgütlenmemiş kaynaklardan tam olarak yararlanabilmektedir. Bundan başka yönetici işletme içi ve dışı etkinlikleri koordine eden ve kuruluşa bağlı elemanları ortak bir amacı gerçekleştirebilmeleri yönünden özendirir, onlarda şevk uyandıran kimsedir.

2.1.Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yönetimin temelde varlık sebebi, işletmelerin, belirli bir düzen içerisinde yönetilmesini ve bu düzenin sürekliliğini sağlamaktır. Yönetim; yöneticiler tarafından gerçekleştirilen, tekrarlayan ve yenilenen süreçleri kapsayan, karmaşık ve bir örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerin toplamıdır. Balcı ve Aydın'a göre yönetim, insanların, bir organizasyonun amaçlarına ulaşması için aynı hedefe yönelik çalışmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Balcı ve Aydın, 2003: 10) Yönetim, insana dair bir kavram olmasının yanında insan ilişkilerine ve karşılıklı iletişime dayalı bir yapıdır. (Tuncer, Ayhan, Varoğlu, 2009:140)Amaçlara dayalı bir süreç olan yönetim, bu amaca ulaşma yolunda bir araya gelen bireylerin işbirliği yapmaları ve örgüte destek vermeleri ile gerçekleşmektedir. Verimli bir örgüt yapısı oluşturmak için farklı konumlandırmalara başvurularak dikey ve yatay iş bölümlerine dayalı bir vizyon geliştirilmelidir. Dikey iş bölümü, yönetim kademelerini, yatay işbölümü, pazarlama, halkla ilişkiler ve araştırma-geliştirme gibi birimler ile oluşturulmaktadır. Bir örgüt içerisindeki yönetim, teknik-operasyonel beceriye sahip alt kademe, taktik yeteneği ve geliştirmeye dayalı orta kademe, stratejik karar mekanizmalarına ve yetkiye sahip üst kademedir. Usta, ustabaşı, şef gibi unvanlarla görev yapan alt kademe yöneticiler çalışanların gözetimini sağlamak ve yönetme yetkisi olmayan

çalışanların yönlendirilmesi görevini üstlenmektedir. Alt ile üst arasında köprü görevi gören orta düzey yönetim ise kendi birimlerine ait kararları alır ve alt yönetimi denetlerken, üst yönetimden gerekli talimatları alarak eşgüdüm görevini yerine getirmektedirler. Üst kademe ise örgütün tüm yönetim ve faaliyetlerinden sorumlu, bireysel değil kurumsal kararlar alma yetkisine sahip, amaç, politika ve stratejileri belirleyen kademedir.

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Ancak bir disiplin olarak, sistemli bir biçimde incelenmesi oldukça yenidir.

Yönetim kuruluşların ve örgütlerin faaliyetlerinin düzenli ve bilinçli bir şekilde yürütülebilmesini ve bu yoldan da bireylerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlar.

Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir. Aile, klan ve kabileler, devletler ve dini kuruluşlar bütün bu ve benzeri örgütlerin tarih boyunca belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba harcadıklarını görürüz. Örgütler, bireyler tarafından kurulur. Bireyler, kendilerini koruyabilmek, yaşamlarını renklendirebilmek ve zenginleştirebilmek ve daha pek çok çeşit gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütler kurarlar. Yönetim kavramı, geçmişten bugüne farklı alanlarda tartışılan ve temelde nasıl olması gerektiğine dair eleştiriler getirilen bir kavramdır. Kavram olarak bakıldığında, ilkçağlardan bu yana, her türlü toplulukta karşılığı vardır fakat sistematik bir bakış açısıyla tanımlanması son dönemde mümkün olmuştur.

Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası değişen ve gelişen siyasal ve ekonomik yaklaşımlar, yönetimin bir bilim olarak incelenmesinin önemini arttırmıştır. Ekonomik çıkarların önem kazanması ve maksimum kar hedefleyen işletmeler, yönetimlerinde birtakım dönüşümler gerçekleştirmişlerdir. 1980 sonrasında ise neoliberal politikalar ve tekelleşme ile hız kazanan piyasa ve zorlaşan piyasa şartları, iyi yöneticilerin var olması ve kalıcı olması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Krizlerin yoğun yaşandığı ve kriz yönetiminin çok önemli olduğu yeni dönemde, yönetici, karar mekanizması olması özelliği ile oldukça kritik bir role sahip olmuştur. Yönetimin bilimsel olarak ele alınması ise 1900'lü yıllarla başlamıştır.(Başaran, 1989, 40-57)

Akademik literatürde, klasik dönemde yönetim, tarihsel olarak 3 farklı döneme ayrılmaktadır: (Koçel, 1999)

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yaklaşımın; bir anlamda insanı temel alarak yöntem geliştirmedeğini söylemek mümkündür. Bu anlayış, daha çok rasyonalizm anlayışından hareket ederek, “az emek ve gider ile yüksek kar” amacı olan bir yaklaşım geliştirmiştir. Aynı zamanda evrensel ilkeler üzerinden hareket ederek, insanların yönetilmeye ihtiyaçları olduğunu ve yetkilerinin kısıtlı olması gerektiğini de vurgulamıştır.

Klasik yaklaşım, çeşitli araştırmalar aracılığıyla davranışların önemsenmesi ve insanın da pasif bir varlık olma durumundan çıkarılması ile evrilerek, neo-klasik dönem olarak adlandırılabilir bir döneme girmiştir. Peker ve Aytürk’e göre bu anlayış, ekonomik rasyonellik anlayışına ek olarak, insanın işinden tatmin olması gerektiği fikrini de kendine eklemiştir (Peker ve Aytürk, 2005). Bu yaklaşımın alana getirdiği en önemli katkı, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi insan davranışını inceleyen bilimlerden faydalanarak, yönetim yapısı içinde insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin nedenini açıklamaya ve anlamaya çalışmak olmuştur. Yani, işletmenin yapısal özellikleri ile insan davranışları arasında bir ilişki ve bağlantı kurmaya çalışmıştır. Bu görüşe göre, bir organizasyonda karar mekanizmasının tek bir kişi olması, doğru bir iletişimsel süreç sağlamamaktadır. Yöneticiye bağlı alt birimlerin, tüm çalışanların, karar sürecine katılmaları gerekmektedir. Bu anlayışa göre yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon öğelerini bir bütün olarak ele alan, sosyal bir perspektif geliştirmelilerdir.

1950’den sonra, yönetim anlayışına farklı anlayışlar getirilmiş ve bu dönem modern dönem olarak tanımlanmıştır: Bu düşünceler 2 şekilde incelenebilmektedir:

- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımına göre, hiçbir olayın nedeni tek başına incelenerek anlaşılabilir. Yani meydana gelen her şey bir başka olayla ilişkilendirilmelidir. Bu ilişki kurma durumu, olayların anlaşılma ve konu hakkında öngörü sahibi olmayı kolaylaştırmaktadır. Esen’ göre

genel sistem teorisi, tüm sistemlere uygulanabilen genel ilke ve prensipleri içeren disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Esen, 2011). Durumsallık yaklaşımı ise, 1980li yıllarda kabul görmüş bir anlayıştır. Durumsallık yaklaşımına göre, yönetsel başarı farklı durumlarda farklı davranışlar geliştirmek ile mümkün olmaktadır. Çünkü bu yaklaşım, evrensel ilkelere dayanmamakla beraber, tek bir işletme yapısının mümkün olmadığını savunmaktadır. İşletmenin dış ve iç çevresini bir bütün olarak gören bu yaklaşım, işletmenin yapısını sistematik bir şekilde değerlendirmektedir. Bu görüşe göre, her işletme, farklı yönetim biçimleri, çalışanları, örgüt kültürü ve yapısıyla, farklı özellikleri barındırmakta, olaylar karşısında farklı teknikler geliştirebilmektedir.

Gelişen ve küreselleşen dünyada örgütlerin yönetsel işlevleri de değişmekte ve yeni mekanizmalar devreye girmektedir. Teknolojinin ilerlemesi ile dönüşüme geçiren örgütlerde özellikle, eğitim ve iletişim kavramlarına verilen önem giderek artmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, rekabet piyasası ve özellikle küreselleşme olgusu, işletmelerde yeni yönetim anlayışlarını beraberinde getirmiştir. İletişim teknolojilerindeki değişimler, örgütlerin kullanması gereken iletişim modelleri, yönetim anlayışları ve belki de liderlik tarzlarında yenilikçi uygulamalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Modern yönetim kuramına göre; örgütler dinamik ve açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. (Şahin, 2012). Bu sistemler, karmaşık bir yapının varlığını vurgulamaktadırlar.

Örgütler, yeni piyasa kuralları ve sistemi içerisinde var olmak ve ayakta kalabilmek için yeni çözümler bulmaya çalışmaktadırlar. Organizasyonlar zaman içerisinde yeni piyasa standartlarına uyabilmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır. Yeni yönetim anlayışları da bu arama ve doğru yolu bulma sürecinde ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005: 367)

Yeni yollar arama sürecindeki en önemli kavram “öğrenen örgüt” kavramıdır. Ulus ötesi şirketlerin varlığı, piyasa ve pazardaki büyüme, rekabetin artması, kotalardaki değişimler ve en önemlisi yeni medya gibi teknolojik gelişmeler, muhafazakâr bir yönetim anlayışından ve geleneksel bir örgüt yapısından sıyrılmayı beraberinde getirir. Bu sıyrılmaya ihtiyacı sonucunda çözüm olacak yollardan biri, öğrenen örgüt kavramıdır (Özgen ve Türk, 1996: 71). Bu yaklaşım, özgür düşünce modelini, ileri görüşlü liderlik özelliğine sahip olma zorunluluğunu ve bugünün şartlarını analiz ederken geleceğe dair de tahayyüller oluşturabilme yeteneğini barındırmaktadır. Bayraktaroğlu ve Kutanis çalışmalarında, öğrenen örgüt kavramı hakkında birçok farklı tanımdan bahsetmişlerdir (Bayraktaroğlu ve Kutanis,

2002: 51). Öncelikle öğrenen örgütler gerekli enformasyonu sadece dağıtma değil aynı zamanda onu yaratma, oluşturma ve bunu paylaşma anlamında çalışmalar yapan örgütlerdir. Bu bilgi edinme süreci devinim halindedir ve eğitim son derece önem taşımaktadır. Öğrenen örgütlerde, öğrenme süreci sistemin genel işleyişi içerisine entegre olmuş bir süreçtir. İletişimi bir güç olarak benimsemiş bu sistem, yeniliklere açık ve asla durağanlığı kabul etmeyen bir yapıyı temsil etmektedir. Aynı zamanda öğrenen örgütler, yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, örgütün içinde ve dışında ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan belirli yetkilere sahip bireyler grubu olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51). Öğrenme süreci içerisinde elde edilen bilgilerin yeniliğini kabul ederek bu bilgilerin artması yolunda destek sağlayan bu yeni sistem aynı zamanda çalışanlar üzerinde çözüm odaklı stratejileri sunması açısından, verimlilik artışına da katkı sağlamaktadır. Karash ise öğrenen örgütleri, kişisel ve örgütsel sonuca ulaşmak amacıyla sürekli ve kapasiteyi çoğaltmayı hedefleyen bir faaliyet olarak tanımlamıştır. (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51).

Öğrenme, davranışta, özellikle bakış açısı ve algılama açılarından değişiklikler görülmesini beraberinde getirir. Doğru stratejiler ile bu değişiklikler, kurumsal çabaya yüksek oranda katkı sağlayarak, kişisel vizyonların yanında kurumsal vizyonun da kalitesini arttıracaktır. Öğrenen örgütlerde amaç, öğrenme davranışının sürdürülerek zaman içerisinde bireysel yeteneklere dönüştürülmesi ve değişimin sürekli hale getirilmesidir. Değişen ve gelişen organizasyonlar incelendiğinde, başarının sırrının öğrenmeye ve öğretmeye açık bir yönetim anlayışı olduğu görülecektir. Bireye önem veren ve onun için öğrenme sistemi yaratarak onu destekleyen bir lider yönetici, bu şekildeki tutumuyla uzun vadede, karı arttırarak ve performansı güçlendiren feedbackler alacaktır.

Son yıllarda öğrenen örgütler yaklaşımı üzerine yapılan araştırmaların üzerinde durulmaktadır. Farklı araştırmacılar farklı tanımlar yapabilmektedirler. Garvin'in öğrenen örgüt öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir" (Öneren, Melahat, 2008:165). Örgütsel öğrenmeyi diğer süreçlerden ayıran en önemli özellik, çatışma ve karmaşa anında tavsiye edilen yeni düşüncelerdir. Aynı zamanda öğrenen örgüt yapısında, sürekli gelişen bir sistem ve bu sistem içerisinde sürekli öğrenmeye açık bireyler olması gerekliliği yaklaşımı mevcuttur (Arat, 1998:23). Organizasyonların, öğrenen örgüt olma yolunda dönüşüm geçirmesi bir gelişme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç içerisindeki

temel öğeler; dış etkiler, kapasite ve güdülenme, değişen davranışların nitelik ve sonuçları, sonuçlardan alınan feedbacklerdir (Dinçer, 1992:46).

Koçel'e göre ise öğrenen organizasyonların ilk özelliği sistematik olarak sorun çözme yeteneğinin var olmasıdır (Koçel, 2005, 438-439). Yani öğrenen organizasyonlar rehavete kapılmadan süreklilik arz eden bir analiz sistemi kurarlar. Düzenli olarak bilgi toplama, sistem içi ya da sistem dışından verileri yorumlama, bu tarz organizasyonlarda olmazsa olmaz özelliklerden biridir. Toplanan verilerin yorumlanması ve olası durumları rapor edilmesi yalnızca örgütün güncel ve gelecekte hedeflenen durumu ile ilgili değildir. Öğrenen örgütler, kurumun geçmişinde yaşanan olumlu olumsuz tüm adımları analiz ederek, raporlar hazırlar. Bu raporlar ileri görüşlülük düzeyini arttırmada ve hataların tekrarlanmamasını sağlamaktadır. Uzmanlaşma ve uzman kişilerden verimlilik alabilme bu şekilde örgütlenen organizasyonların stratejilerinden biridir. İşinde uzman kişilerden eğitimler almak ve bir anlamda kendini kıyaslamak, günlük örgüt işleyişinin bir parçası olmuştur (Koçel, 2005,439). Öğrenilen bilgilerin, yetkili ve yetkili olmayan kişilerle de örgüt kuralları çerçevesinde ve sınırında paylaşılmasını sağlama yeteneği de, öğrenen örgüt anlayışlarından bir diğeridir. Buna benzer olarak, Özgen ve Türk'e göre öğrenen örgütler, genel anlamda beş temel faaliyet konusunda uzmanlaşmışlardır. Bunlar; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımların denenmesi, geçmiş deneyimlerden yararlanmak, rakipleri dikkate almak ve bilgi transferi (Özgen ve Türk, 1996: 75). Elde edilen somut bilgiler, belirlenecek stratejiler için ilham kaynağı olacaktır. Elde edilen ve öğrenilen yeni enformasyon da aynı şekilde sistematik olarak analiz edilirken, yine aynı şekilde somut verilere önem verilmektedir. Bu tarz örgütlerde, örgütsel ve bireysel anlamdaki tüm yeniliklere açık bir anlayış kabul edilmiştir. Deneyimlenen eski verilerden yararlanır ve bunlar saklanırken, aynı zamanda sektör içerisinde benzer örgütler de yakından takip edilmektedir. Sadece organizasyon içi yapılan analiz ve araştırmalar, geniş çerçevede bakmanın önüne geçecektir. Bu nedenle kıyaslama anlayışı ile, sektör içerisindeki lider örgütler de incelenmelidir. Çalışanlar için getirilen yenilikler, çeşitli eğitimler, seminer ve atölye çalışmaları ile benimsetilebilir. Ayrıca iletişimsel açıdan güçlü ve etkili bir oryantasyon planlamasının yapılması da, yeni katılan bireyler için motivasyon aracı olarak görev yapabilir.

Yeni yönetim anlayışlarından bir diğeri de, özellikle çalışanların performanslarını arttırmada kullanılan "benchmark" kavramıdır. Benchmark, Türkçe anlamıyla karşılaştırma ve kıyaslama olarak tanımlanabilir. Freytag ve Hollensen'göre kıyaslama, işletmelerin, stratejilerini ve performansını, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında kendi sınıfının en

iyileriyle karşılaştırarak ölçmeye yarayan bir yönetim tekniğidir (Erdem, 2011:68). Kıyaslama tekniği, yönetsel açıdan, işletmenin gelişmesinin sürekli sağlanmasına yönelik geliştirilmiştir. Yönetim, kıyaslama sayesinde, organizasyonun performansı için bazı veriler elde eder ve bu verilere dayanarak birtakım standartlar belirler. Belirlenen bu ölçütler ile, işletme açısından yenilikçi ve sürekli gelişen bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır. Erdem'e göre kıyaslama, küreselleşen dünyada artan rekabete paralel olarak, örgütlerin, yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etmelerinin gerekli olduğu bilincine varıp, iyileştirme gereken uygulamalarını, diğer işletmelerle ya da işletme içindeki en iyi uygulamalara sahip bölümlerle sektör ve birim farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyi uygulamaları işletme/birim yapısına uyarlamayı, böylece alanında lider konuma ulaşmayı öngören ve bu döngüyü sürekli hale getirmeyi amaçlayan yönetsel bir araçtır (Erdem, 2011: 69).

Etkili bir iletişim ortamının nasıl sağlanacağı hakkında çalışmalar da yine organizasyon yönetimlerinin, gelişen piyasa koşullarında ayakta kalmak için önem verdiği bir durumdur. Uysal'a göre yönetimde iyi bir iletişimci şunları uygulamalıdır (Uysal, 2001: 39):

- Fikirlerin, duyguların ve değerlerin karşılıklı iletişimi
- Uygun dil, ses "tonunun" kullanımı
- Konu ile ilgili uygun bilginin karşı tarafa iletilmesi
- İletilecek mesajın desteklenmesi ve vurgulanması için sözlü olmayan işaretlerin kullanılması
- Geri bildirim
- Anladıklarını nakletmek

Yine Uysal'a göre etkili iletişimin yöneticiler için ne ifade ettiği aşağıdaki gibidir (Uysal, 2001: 50):

- Etkili iletişimi sürdürmek için çalışanlar kendi çalışmalarını etkileyen karar alma sürecine katılırlar.
- Yönetsel davranış çalışanlarla iletişimi güçlendirir.
- Personel çalışma ortamında yeni sorunlarla uğraşırken, yöneticiler onlara koçluk ve rehberlik etmeden sorumludurlar.
- Çalışanlar düzenli olarak müşteri/son kullanıcı geri bildirimleri ile bilgilendirilirler ve karşı cevap servis hizmetinin kalitesini artırmada alınırlar.

- Çalışanlar problemleri beyin fırtınası ile çözerler, verimliliği ve servis dağıtımını artırmak için fikirler üretirler.

Yönetim, bütünsel bir anlayışla, yenilenme, gelişme ve bunun sürekliliğini sağlamak için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemler ile beraber, bir yöneticide olması gereken özellikler edinildiğinde, sistemin düzenliliği ve sürekliliği sağlanacaktır.

2.2. Son Yıllardaki Gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı ve onun ardından gelen savunma programı da işletme yöneticiliği kuramını gelişmesine yardımcı olmuştur. Malzeme ve insan gücünün en fazla tasarrufu sağlayarak üretimi artırması çabası, yöneticilik konusuna daha fazla önem vermeyi gerektiriyordu. Savaş sırasında genç yöneticilerin silahaltına çağırılması, iş yerlerinde bir boşluk yaratmıştı. Bundan başka savaşın ardından meydana gelen teknik gelişmeler yanında yöneticilik pek geri kalmış bu konudaki eksiklik kendisini kuvvetle duyurmaya başlamıştı.

İş hacminin genişlemesine paralel olarak, yöneticilik konusu ile ilgili sorunlarında artması doğaldır. İş yöntemleri, gereçler, malzeme, alet ve makinelerin daha karmaşık bir hale gelmesi, herhangi bir kuruluşun, diğer işyerleri, tüketiciler, işçiler ve devlet daireleri ile olan ilişkileri de daha dikkatle ayarlaması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum dolayısıyla nispeten küçük işyerlerinde dahi, iyi yöneticilere olan büyük gereksinmenin kuvvetle duyulmasına neden oldu. Bu gereksinmeyi en kuvvetli şekilde duyanlar, fiilen yöneticilik yapan kimselerdi. Yani, daha açık bir deyimle yöneticilik teorisinin gelişmesinde esas itibarıyla ön ayak olanlar, filozoflar veya bilim adamları değil, iş yerinde, yöneticilik görevinde bulunan kimseler olmuştur.

Bu gereksinmeyi duyan ve değerlendirebilen yöneticilerin sayısı büyük bir hızla artmaktadır. Bazı bilim adamları, XX. yüzyılın özellikle ikinci yarısındaki bu gelişmeye bakarak gelecekte bu devreden "yöneticilik devri" denerek söz edileceğini söylemektedirler.

2.3. Modern Yöneticilik Anlayışın Öncüleri

2.3.1. Charles Babbage (1792-1871)

Zaman, iş ve masrafların ilk defa geniş bir şekilde analizini yapan kimsedir. Olayları tespit etmek suretiyle, bir işyerinin işleyişini gerçeğe en uygun bir şekilde anlamaya gayret etmiştir. Charles Babbage'ın "The Ecomoy Of Manufactures" adlı eserinin yayın tarihi 1832 yılı; bazı bilim adamlarına göre bilimsel yöneticilik akımının kökeni olarak kabul edilmiştir.

2.3.2. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Yöneticilikte bilimsel yöntemi ilk defa tam anlamıyla uygulayan kimsedir. İşin yapılış tarzını gayet ayrıntılı bir şekilde tahlil etmiş ve amirin gerçek rolünü belirtmiştir.

Taylor Amerikan ve Avrupa Üniversitelerinde genel kültür konusunda eğitim görmüş olmasına rağmen, 1873 yılındaki kriz esnasında, motor işçisi olarak staj yapmış, değişik fabrikalarda görev almış ve çalıştığı fabrikada en son olarak başmühendisliğe kadar yükselmiştir. 1911 yılında yayınladığı "Principles of Scientific Management" adlı eseri ile büyük yöntemlerin yöneticilik sorunlarına uygulanması idi. Bu konudaki görüşlerini kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;

- Pratik olarak uygulanan yöntemler yerine bilimsel yöntemler kullanmak
- İşçilerin işe alınma maliyesini bilimsel esaslara bağlamak ve işe alınan kimseleri gerektiği şekilde yetiştirmek
- İşçiden, bilimsel yöntemlere uygun verimin alınabilmesi için, yönetici ve işçi kademeleri arasında, gerekli işbirliğini sağlayabilmek
- Yöneticilik görevinde bulunanlarla işçiler arasında, sorumluluğun daha adaletli bir tarzda yayılmasını sağlayabilmek.

Taylor'un bu alandaki öncülüğünün yansira fikirleri, yaptığı analizler, sınıflandırmalar bugün dahi birçok çevrelerde önem ifade etmekte ve uygulanmaktadır. Taylor'a ait aşağıda özetlediğimiz görüşler bu inancımızı destekler niteliktedir.

Zaman Etüdü İlkesi: Üretimle ilgili bütün çabaların kesin olarak zaman etüdü vasıtasıyla ölçülmesi ve fabrika tipi işyerlerinin hepsinde standart zamanın saptanması şarttır.

Parça Başına Ücret Ödenmesi İlkesi: Ücretin verime göre ödenmesi ve ücret düzeyinin zaman etüdü yoluyla saptanmış standartlara dayanması gerekir.

Planlamanın Performanstan Ayrılması İlkesi: Planlama sorumluluğunun işçiden alınması ve planlamanın zaman etütleri ve üretimle ilgili diğer bilimsel verilere dayanması gerekir.

İşte Bilimsel Yöntem İlkesi: İş metotlarıyla ilgili sorumluluğun işçiden alınması, bilimsel olarak en etkili yöntemin bulunması ve işçinin buna uygun yetiştirilmesi bir zorunluluktur.

Yönetimle ilgili Kontrol İlkesi: Sevk ve idarecilere yöneticiliğin bilimsel kurallarının ve kontrolün öğretilmesi ve eğitilmeleri gerekir.

Fonksiyonel Yönetim İlkesi: Askeri ülkelerin uygulamasının yeniden gözden geçirilmesi ve endüstriyel kuruluşların koordinasyonunun geliştirilebilmesine hizmet edebilecek biçimde düzenlenmesi gerekir.

2.3.3. Henri Fayol (1841-1925)

Modern Yöneticilik anlayışının babası belki de büyük Fransız sanayicisi Fayol idi. Fayol gözlem ve incelemelerini "Administration Industrielle et Generale" adlı eserinde 1916 yılında açıklamıştır. Fakat bu eser ancak 1929'da İngilizce 'ye tercüme edilmiş ve 1949'a kadar da İngilizce eser Amerika'da yayınlanmıştır. Bu nedenle işletme yönetimi konusu ile ciddi bir şekilde uğraşan birçok kimse ne yazık ki, Fayol'un bu görüşlerinden yararlanamamıştır.

Fayol'a göre endüstriyel kuruluşlardaki her çeşit etkinliği 6 grup altında toplamak mümkündür:

- Teknik (üretim)
- Ticari (satın alma, satma ve mübadele)
- Parasal (maksimum kar, sermaye)
- Güvenlik (mal ve şahısların korunması)
- Muhasebe (istatistik dahil)
- Yöneticilik (planlama, örgütleme, talimat verme, koordinasyon ve kontrol)

Fayol yöneticilik ilgili yetenekler konusunda, bunlarının öneminin bir kimsenin yönetim kademelerindeki yerinin yükselmesine paralel olarak arttığına inandığını söylemiş ve esas olarak organizasyonun daha üst kademelerine yönelmiştir.

2.3.4. Frank Bunker Gilberth (1868-1924)

Gilberth, işin yapılış tarzını ele almış ve bu konudaki incelemeleri derinleştirerek oldukça ayrıntılı analizler yapmıştır. Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi üzerindeki araştırmaları ve ayrıca üretkenlik artışının yorucu bir çalışma sonucu değil, planlama ve akıllıca çalışma sonucu sağlanabileceği tezini savunarak, modern yöneticiliğin gelişmesine büyük katkılarda bulunmuştur.

2.3.5. Mary Parker Follet (1868-1933)

İnsan gruplarının yönetimi konusunda yeni düşünceler ortaya atmak suretiyle bu konuya yardım etmiş öncülerdendir. Yönetim fonksiyonlarını ele alarak yaptığı incelemeler sonucu, görüşlerini aşağıdaki esaslarla ifade etmiştir.

- Yönetici herhangi bir sorun üzerinde bir karara varmadan önce konu ile ilgili olayları gerektiği şekilde analiz etmelidir.

- Her yönetici kendisine bağlı olarak çalışan memurlara, görüş ve düşüncelerini serbestçe bildirebilme hakkı tanınmalıdır.

- Yönetici, kendi yönetimi altında bulunan kişilerin beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde koordine edebilmelidir.

2.3.6. Elton Mayo (1880-1949)

Yakın geçmişin bu konudaki en büyük öncülerindendir. Üstün verimin iş yerinde çalışan kimseler makine gibi görmekle değil, onlara iyi davranmak yoluyla sağlanabileceği tezini kuvvetle savunmuştur. Bu konuda, yönetici durumunda bulunan kimseyi ele alarak, her yöneticinin kendisine bağlı bulunan elemanların gerek işlerine ve gerekse üyesi oldukları şirkete karşı düşünce ve duygularını anlayabilmesi için onları incelemesi gerektiği fikrini ortaya atmıştır.

2.3.7. Psikolog ve Sosyologların Yardımları

Sosyologlar, gruplar üzerinde yaptıkları çalışmalar ile organizasyonun anatomisine, grupların davranışı ve önderlik konularında pek çok noktaların aydınlatılmasına geniş ölçüde yardım etmiştir.

Psikologlar, karar verme sorunları ile ilgili olarak rasyonel davranış konuları, grupların etkileri ve davranışlar, önderliğin tabiatı, yöneticiliğin alan gibi konulara ışık tutmuşlardır. Bugün gerek ABD ve gerekse Avrupa'daki birçok işyerinde, psikolog ve sosyologlardan yararlanılmaktadır.

2.4. Yönetici Kavramı ve Yönetici Türleri

Yönetici en genel tanımıyla; örgüt amaçlarını belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için insan, hammadde, para ve bilgi gibi kaynakları bulan, örgütleyen, çalışanları kontrol eden, etkileyen ve yöneten kişidir (Ardanç, 1982:29). Yönetici hali hazırda var olanın idaresini sağlamakta, sistemi korumakta ve kontrol mekanizmasını temsil etmektedir. Denetleme, düzenleme ve kontrol, bir yöneticinin başlıca görevleri arasındadır. Erçetin'e göre yönetici, planlama ve bütçeleme görevlerini üstlenirken, kontrol ve problem çözme yeteneği ile, öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etmelidir (Erçetin, 1998:12) Organizasyonlarda yönetimin başarılı olabilmesi, kaynakların verimli kullanılmasıyla doğru orantılıdır. Özellikle en önemli kaynak olan insanı doğru şekilde yöneltmek ve motivasyon teknikleriyle verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak yönetimin en önemli görevlerinden biridir.

Yönetici düşünen, fikirlerini açıkça ifade eden, iletişime önem veren bir anlayışa sahip olmalıdır. Yönetim görevini en bilinçli ve iyi şekilde yapabilmesi adına teknik bilgiye sahip olması ve bu bilgiyi en geniş şekilde uygulayabilmesi gerekmektedir. Yönettiği organizasyonun üretimini arttırmak için satış konusunda yetenekli olmalıdır. İkna yeteneği ve iletişim gücünün yüksek olması, satış yapma becerisini de doğru orantılı olarak etkileyecektir. Yöneticiler, objektif bakabilen, iş hayatı ile özel hayatını birbirinden ayırma yetisine sahip olan bireyler olmalıdır.

2.4.1 Kopuk Yönetici

Kopuk yönetici olarak tanımlanan yöneticiler, bir anlamda sabit fikirli, rasyonel düşünen, çözümlerde kesinlik ve doğruluk arayan, akılcı çabalara önem veren bir yönetici

tipidir. Daha çok mevcut düzeni bozan kaymaları düzeltmeye yönelik bir anlayış geliştiren bu yöneticilerin iletişim şekilleri yazılı olmaktadır. Bu durum örgüt içi iletişimde birtakım olumsuz durumlara yol açabilmektedir. Çünkü ast-üst ilişkilerinde de yalnızca yazılı iletişimin ön plana çıkması, kişilerarası iletişimden uzak bir anlayışı arttırırken, çalışanlara sistem öğeleri olarak bakmayı beraberinde getirmektedir.

Davranışların ve yeni fikirleri önemsemeyen bu yönetici tipi, genellikle kişilerin tek tek davranışları ile ilgilenmemekte, organizasyonu bir bütün olarak, yani sistem olarak ele almaktadır. Çalışanların duygu durumlarına önem verilmez ve ödül-ceza yönteminde genellikle yetkilerin sınırlandırılmasını yöntem olarak benimsemiştir. İletişim çağında bu tarz bir yöneticilik anlayışının benimsenmesi, tartışmaya açık bir konudur.

Bu tür yaklaşımı uygulayan bir yöneticide şu niteliklere rastlanır:

- Özenli, düzenli, tutucudur
- Bildirişimin yazılı olmasını, olgulara ve yordamlara dayanmayı yeğler
- Kesinlik, doğruluk, yetkinlik arar.
- Sakin, alçakgönüllü, düşünceli, sabırlıdır.

"Kopuk" yönetici sapmaları düzeltme çabası içindedir. Konuşmaktansa yazışmayı yeğlediğinden kişisel bildirişim düzeyi düşüktür. Zaman açısı geçmişe dönük, işlerin son kez nasıl yapıldığının incelenmesine yöneliktir, örgütün üyeleriyle değil tümüyle ilgilidir. Astlarına kişiler olarak değil, iş sisteminin parçaları olarak bakar. Cezalandırmada daha önce verilmiş yetkileri kısımaya ağırlık verir.

Yaratıcılığa değer vermez. Kendisi hakkındaki en büyük korkusu duygularının, yumuşaklığın, başkalarına bağlılığın yargularını etkilemesidir. Diğerleri yönünden korkusu, akılcı davranmayıp, düzeni aksatmalarıdır. Bu tür yöneticilerin muhasebe, istatistik, elektronik bilgi işlem, devlet memurluğu ve mühendislik pozisyonlarına uymaları beklenebilir.

2.4.2. Etkisiz (terk edilen) Kopuk ve Etkili Kopuk (bürokrat) Yönetici

Etkisiz kopuk olarak tanımlayabileceğimiz yönetici, tek başına sorumluluk almaktan ve ortak kararlar almaktan kaçınan yönetici tipidir. Düşüncelerini astları ile paylaşmamayı ve önerilerini paylaşmamayı tercih etmektedir. Sürekli yenilenmeyi ve dönüşmeyi hedef haline

getirmiş organizasyonlarda bu tarz bir yöneticiye rastlanamaz. Çünkü etkisiz kopuk yönetici, bir psikoloji terimi ile tanımlamak istersek oldukça kaçınmacıdır. Yeniliklere açık olmayan ve yeni fikirlere direnen bir yapısı vardır. Bu özellikleriyle, kişilerarası iletişime kapalı bir yapısı olduğu da söylenebilir. Astları ile yapıcı ilişkiler kurmak ve inisiyatif almaktan uzak duran bu yönetici tipi, karar verme görevini üstlenmekten kaçınmaktadır.

Etkisiz kopuk yönetici tipinin aksine daha çok güven teşkil eden etkili kopuk yönetici tipi, verimli çalışmayı ön planda tutarak, çalışanlarla eşit bir ilişki kurmaya özen gösterir. Duygulara pek yer vermeden akılcı davranışlar sergilemeyi tercih etmektedir. Sistemin belirli kuralları çerçevesinde hareket eder, geçmişten bu yana gelmiş olan örgüt kültür ve kurallarının devamını sağlamaya çalışır. Bu olumlu özelliklerinin yanında etkili kopuk yönetici tipi, etkisi yönetici gibi, çalışanlarının yetenek ve yeni fikirlerine açık değildir. Bu durumda, çalışanların yaratıcılıklarının kısıtlı olmasını ve kendilerini bu anlamda geliştirememelerini beraberinde getirmektedir. Bu yönetici tipinin, vizyon sahibi olduğunu söylemek pek mümkün değildir çünkü daha çok geçmişte belirlenmiş ve kabul edilmiş kurallar çerçevesinde hareket etmektedir.

Etkisiz kopuk yönetici aşağıdaki niteliklerle tanımlanabilir:

- Kurallara uymak, en az çıktıyla yetinmek, direşmemek.
- Karışmamak, sorumluluk ve bağlılıklardan kaçınmak.
- Önerilerde bulunmamak, düşüncelerini gizlemek.
- Değişikliklere karşı çıkmak, işbirliği ve bildirişimden kaçınmak.

Bu tür yönetici kendi sorumluluklarına bile omuz silmekle kalmayıp başkalarını da bilgi ya da verileri gizleyip yahut ta işlerine karışarak engeller.

Verimin üstlerinin kendisini kınamayacakları bir düzeyde tutmakla yetinir. Sorunları kurallara aktarıp ertelemeye çalışır; sorumluluktan, karar vermekten kaçınmak için sistemin ve kuralların nasıl kullanılabileceğini çok iyi bilir. Önerilerin olumsuz yönlerini belirtmekte, planların karşısına ayrıntılı verilerle çıkmakta, yıkıcı eleştirilerde ustadır.

Etkili kopuk (bürokrat) yöneticinin özellikleri şunlardır:

- -Komutalara, yordamlara, kurallara uyar.
- -Kendisine güvenilebilir

- Sistemi söndürür
- Ayrıntılara dikkat eder, verimlidir.
- Ussaldır, mantıklıdır, öz denetime sahiptir.
- Dürüst ve adildir.

Doğru kanalları kullandığı için verimlidir; komutalar uygular; kendisi koymamış olsa bile saptanmış kural ve yönetmeliklere uyar; geçmiş uygulamaları rehber olarak görür. Ancak daha fazla üretim için uğraşmaz; astlarını geliştirmede ve yaratıcılık yönünden başarılı değildir. Eğer görevi bu nitelikleri gerektirmiyorsa, başarılı olabilir.

2.4.3. İlgi Sahibi Yönetici

İlgili yöneticiler için çalışanlar, bireysel yetenekleri ve davranışları bağlamında önem teşkil ederler. Güvenilir bir çalışma ortamı yaratma çabasında olan bu yönetici, çalışanlarla aynı duygulara sahip olduğunu onlara göstererek temelde onların onaylanma ve kabul görme ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

İlgi sahibi yöneticileri çalışanların iyi tanınması ile iletişim sürecinin daha iyi yürüyeceğine ve bunun da örgütsel açıdan doğru olduğuna inanmaktadır. İletimi tek yönlü değil çift yönlü bir süreç olarak göre bu yaklaşım, ast-üst ilişkisine de aynı şekilde bakmaktadır. Organizasyon içinde deneyimli-deneyimsiz, ast ve üstler birbirlerinden yeni şeyler öğrenmeye açık ve doğru iletişim kurma becerilerine sahip bireyler mevcuttur.

Bu tip bir yöneticilik anlayışının en büyük dezavantajı, duygulara fazla yer verilmesidir. Konuşmalar ve diyalogların önem kazanmasının yanında bu yöneticiler kendi duygularını da çalışanlarına yansıtırlar. Çalışanlar arasında böyle bir iletişim varlığı kimi zaman fikir ayrılıklarından dolayı sürtüşmelere zemin hazırlayabilmektedir.

Bu temel yaklaşım şu nitelikleri içerir:

- Kişiler önce gelir görüşü
- Kişisel gelişmenin vurgulanması
- İnfomal'lik, sessiz olma, dikkati çekmeme
- Uzun konuşmalar
- Duygudaşlık, onaylayıcılık, dostluk, benimseme
- Güvenlik ortamı yaratmak

İlgili yönetici diğer kişileri daha iyi tanıyabilmesine yardımcı olacağını inanır; bu yoldan da astlarından değerli bilgiler edinir. Zamana fazla önem vermediğinden özellikle ilgilendiği astlarını daha iyi tanıma olanakları bulur. Bu tür yöneticiler özellikle profesyonellerin yönetiminde, rasyonel ve araştırma işlevlerinin basında başarılı olabilirler.

İlgili yöneticiler kişilerle değinime olanak vermeyen görevlerde doyumluluk edinemezler. Gerekirse etkililiği düşünme pahasına da görevlerini yeniden düzenleyip kişilerle değinimi arttırmaları. En önemli kişisel güçsüzlüğü duygusallığı ve diğerleri tarafından beğenilmeme, sevilmeme korkusudur. Diğerlerinde korktuğu en önemli nokta çelişki ve sürtüşmeler yol açmalarıdır.

2.4.4. Etkili (misyoner) İlgili ve Etkisiz(geliştirici) İlgili Yönetici

Sert bir tutum sergilememeye ve sürtüşme yaşamamaya özen gösteren etkisiz ilgili tip, çalışanların üzerinden motivasyonu arttırırken, duygusal açıdan yakın bir ilişki kurmaktadır. Rasyonel bir tutumun aksine daha çok çalışanları yakından tanımaya yönelik bir tutum sergilemektedir. İlişkilerde karşılıklı memnuniyet olmasına önem verir. Fakat bu tarz bir yönetim anlayışına getirilebilecek en önemli eleştiri yönetici görevlerinin kimi zaman arka plana atılabilecek kadar yakınlık kurulmasıdır. Bu da bazı olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir.

Dinleyen ve iletişime açık olan etkisiz ilgili yönetici tipi, etkili tip yönetici gibi güven duyulan bir çalışma ortamına önem vererek, çalışanlarını destekleyen bir tavır benimsemektedir. Çalışma ortamının, ortak fikir ve değerlere sahip bir düzen içinde olmasını hedeflemektedir. Çalışanların motivasyonun önemsemekte ve görevlerin düzen ve süreklilik içinde gerçekleştirilmesi için onların düşüncelerine yer vermektedir. Değişime ve yeni fikirlere açıktır.

Etkisiz ilgili yöneticiyi tanımlayan nitelikler şunlardır:

- Çelişki ve sürtüşmelerden kaçınır
- Benimsenmeye önem verir
- İşleri kolaylaştırır
- Hoş, nazik, sıcaktır
- Çıktılarla, ölçümlerle, denetimle ilgilenmez

İlişkilerde doyumluluğu, mutluluğu diğer her şeyin üstünde tutar. Etkisiz olmasının en önemli nedeni kendi kendini ve diğerlerinin onu "iyi insan" olarak görmelerini zedeleyecek en ufak uyuşmazlıklardan bile -verimliliği arttıracak daha olsa- kaçınmasıdır. Astlarına ve onların kişisel gereksinmelerine o denli yakındır ki çoğu zaman onlarla birleşip yönetsel rol ve görevini unuttur.

Etkili ilgili yöneticiyi niteliklerle tanımlanabilir:

- Dinler, bildirişim kanallarını açık tutar
- Yol gösterir, yetenekleri geliştirir
- Anlayışlıdır, destekleyicidir
- Diğerleriyle işbirliği kurar
- Diğerlerine güvenir, güvenilir.

Kişilerle çalışmada ve onları güdülemede etkilidir. Görevini astlarını yeteneklerini geliştirme ve onların kendisine ve görevlerine bağımlılıklarını sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmak olarak görür. Yeniliklere açıktır, astlarının kendilerini göstermelerinin yararlılığına içtenlikle inanması yaratıcılığa olanak sağlar.

2.4.5. Adanmış Yönetici

İşe kendisini adayın ve doğru yapılması için çalışmayı en önemli görev olarak benimsemiş bu yöneticinin en gelişmiş özelliklerinden biri sorumluluk sahibi olması hırslı olması ve görev bilincinin yüksek olmasıdır. İnsan ilişkilerinden önce yapılacak işler ve dağıtılacak görevler gelmektedir. Kontrol mekanizmasına önem verir ve çalışanlara ödül-ceza yöntemini uygular.

İlgili yöneticinin aksine, iletişim ve yakınlık kurmaktan öte direktifler vermeyi yeğlemektedir. Bunların doğru şekilde ve doğru zamanda uygulanması önemlidir. Geçmişten bugüne gelen değerleri yadsımaz fakat günün şartlarına daha çok önem vermektedir. Anlaşmazlıkları ceza yöntemi ile çözmeye çalışır. Kendi yetkisini bir başkasına devretmeyi tercih etmez ve çalışanlara inisiyatif vermekten kaçınır.

Bu temel yaklaşımı şu nitelikler tanımlar:

- Azimli, kendine güvenli, hırslıdır

- Bireysel görevler, sorumluluklar, ölçümler verir
- Göreve öncelik verir
- Ödül, ceza, denetim uygular

Astlarının üstünde egemen olmaya çalışır; sözlü komutalar verir. Şimdiki zamanda yaşar; işlerin hemen yapılmasını ister. Kurallarda girişim, değerlendirme ve yürütme açılarından etkin rol oynar. Üretim ve satış bölümleriyle kendi kurduğu işletmelerin en üst aşamalarındaki yönetici pozisyonlarına yatkındır. Astları önemsenen ölçütün verimlilik olduğunu ve hataların cezalandırılacağını kısa sürede öğrenirler. Çelişki ve sürtüşmeleri baskı yoluyla çözümler. Astları genellikle bilgi eksikliğinden yakınırlar. En çok korktuğu nokta yetki ve güçlerinin azalmasıdır.

2.4.6.Etkisiz Adanmış ve Etkili Adanmış Yönetici

Etkisiz adanmış tipteki yöneticilerin çalışanlar açısından olumsuz yönleri, baskıcı bir tutum sergilemesinin yanında, yıkıcı eleştiriler yapmayı tercih etme özelliğidir. Karar mekanizmasının tamamını kendisinde toplayan bu yönetici, çözüm odaklı değil sonuç odaklı çalışmaktadır. İletişim onun için tek yönlü bir süreci ifade eder ve süreç üstlerden astlara doğru işlemektedir. Çalışanlarına güvenmediğini belli ederek kişisel ilişkilerde bulunmaz, bu nedenle de etkisizleşir. Çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını önemsemez ve yalnızca göreve yönelik olarak çalışırlar.

Etkili tip, etkisiz tip gibi sonuç odaklı bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Fakat etkisiz tipin yıkıcı eleştirilerinin aksine, görev bilincini benimsetmeye yönelik ilişkiler kurarlar. Denetim mekanizmaları gelişmiştir fakat baskıcı bir tutumdan uzaktır.

"Yetkeci" Yönetici (Etkisiz "Adanmış") tür yöneticide şu özelliklere rastlanır:

- Eleştirir, tehdit eder
- Tüm kararları verir
- Çelişkileri baskı altında tutar
- Acele eyleme geçilmesini, sonuçların hızla alınmasını ister
- Danışmadan eyleme geçer, bildirişim ancak yukarıdan aşağıya doğrudur
- İtaati vurgular
- Korkulur, sevilmez

Görevi en üst düzeyde tutar. Kişilere güvenmediğini ve ilişkilerde ilgilenmediğini açıkça belirttiğinden etkisizleşir. Astları kendisinden korktukları ve sevmedikleri için ancak dolaysız baskı uygulandıkça güdülenebilirler. X-Kuramı doğrultusundadır. Dolayısıyla da astlarının gizillerini kullanamaz.

Üst olarak görevinin astlarının görevlerini en ufak ayrıntılarına kadar belirlemek olduğuna inanır. Yaratıcılığa olanak vermez. Bu davranışları astları arasında bölünmelere, dedikodulara ve "terk edici" yaklaşımlara yol açar.

İşlerin görülmesini sağlarsa da başarı düzeyi, özellikle uzun sürede, gizliliğin çok altında kalır. Teknolojinin gerektirdiğinden fazla göreve dönük olduğu gibi ilişkilere karşı hiçbir duyarlık göstermez.

"İyicil Yetkeci" Yönetici (Etkili "Adanmış") yöneticiler aşağıdaki özelliklere sahiptirler:

- Çalışkan, enerjik, girişimcidirler
- İş bitirici, sonuç alıcıdır
- Niteliği, niceliği, zaman ve israfı değerlendirirler
- Maliyet ve karlılık bilincine varmışlardır

Kısa ve uzun sürede verimlilikle ilgilenirler. Kişileri kırmadan istediklerini yaptırırlar. İşletmenin yordamlarını iyi bilir; işinin başında bulunup görülmesini sağlarlar.

2.4.7."Bütünleşmiş" Yönetici

Organizasyonun amaçlarına yönelik hedefler doğrultusunda, örgüt kültürünü ve birliğini önemseyen bir görüş çerçevesindeki yönetim anlayışını benimsemiştir. Özellikle çalışanların aitlik duygusuna önem verir ve kendilerini sistem ile özdeşleştirmelerini sağlamaya çalışır. Çalışanların motivasyonları önemlidir. İletişimsel sürecin çift yönlü yürütmesine özen gösterir ve çalışanlarla düşüncelerini paylaşarak onların da fikirlerini alır.

Bu temel yaklaşımın özellikleri arasında şunlar gösterilebilir:

- Yetkisini amaçlardan alır
- Bireyleri örgütle bütünleştirir
- Yetki ayrımcılıklarından hoşlanmaz, katılımı yeğler
- Amaç ve sorumlulukların paylaşılmasını ister

- Güdüleme yöntemleriyle ilgilenir

"BtnleŖmiŖ" yönetici astlarıyla küme halinde bildirimde bulunmayı yeğlediğinden sık sık toplantılar yapar; bu toplantılarda istediği iki yönlü bildiriŖimi elde eder. Kendisi hakkında en büyük korkusu kümesinden kopmak, diğerleri hakkında ise yöneticilerin yönetiminde kullanılmaları uygun olabilir.

2.4.8.Etkisiz BtnleŖmiŖ ve Etkili BtnleŖmiŖ Yönetici

Etkisiz btnleŖmiŖ yönetici, karar mekanizmasının doğru iŖleyiŖi konusunda bazı zamanlarda eksik kalabilir. alıŖanların katılımının gereğinden fazla olması, yönetim iŖlevinde aksamalara neden olabilir. Farklı fikirlere açık olmasının yanında teslimiyetçi bir yapısı vardır. Net ve açık kararlar almaktan kaçınarak, herkes tarafından kabul edilebileceğini dŖndę kararlar almayı terci etmektedir. eliŖkili davranıŖlar sergilediğinden alıŖanlar açısından güven teŖkil etmede eksik kalmaktadır.

Etkili btnleŖmiŖ yönetici ise, karar aŖamasında alıŖanların fikirlerini alırken teslimiyetçi davranmaz. Onlarında fikirlerini alarak ortak bir paydada buluŖmayı ve organizasyon açısından neyin daha verimli olacağına karar vermeyi hedefler. Kararlara katılımda aŖırı kaçmaz ve alıŖanlara eŖit Ŗekilde davranır. Verimlilik ve amaçlar onun için en önemli iki kavramdır.

Tüm bu tanımlar ve sınıflandırmadan yola çıkarak "Bir yönetici nasıl olmalıdır" sorusuna,10 madde ile cevap vermek mümkündür:

- EleŖtirel bir dŖnce yapısına sahip olmalıdır. alıŖanları ile beraber kendisini ve kendi sistemini eleŖtirebilmelidir.
- alıŖanları açısından ulaŖılabilir olmalı ve onları dinlemelidir. Tepeden bakan bir anlayıŖ ve aŖırı mesafeli bir tavır ile yönlendirici ve yaratıcılıktan uzak bir anlayıŖ benimsenmiŖ olur.
- Zamanı doğru Ŗekilde yönetebilmelidir. Uzun, orta ve kısa vadeli hedeflerini belirleyerek zamanı etkili Ŗekilde kullanabilmelidir.
- Geri bildirimlere önem vermelidir. Yöneticiler, geri bildirimler sayesinde alıŖanlarının motivasyon ve performanslarını arttırmada yardımcı olabilirler.
- ngrye sahip olmalıdır. Gelebilecek tehdit ve tehlikelere karŖı B planı yapmalı ve oluŖabilecek olumsuzluklara öngörü ile yaklaŖabilmelidir.

- Çalışanlarına rehberlik etme yeteneğine sahip olmalıdır. Rol model oluşturan bir yönetici, liderlik etme becerisine sahip yönlendirici bir yöneticidir.
- Yöneticilik makamını kendi şahsi çıkarları uğruna kullanmamalıdır.
- İnnovasyona hem bireysel anlamda hem de kurumsal düzeyde açık olmalıdır. İyi bir yönetici alanıyla ilgili her türlü gelişmeyi takip etmelidir.
- Şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- İyi bir iletişimci olmalıdır. Yöneticiler, iletişim becerileri kuvvetli olması gereken kişilerdir. Bu beceriler sayesinde bütünsel bir bakış açısı geliştirebilir ve hem kurumsal hem kişilerarası iletişimde başarı sağlayarak motivasyon açısından yararlı olabilirler.

"Ödücü" Yönetici (Etkisiz "Bütünleşmiş")

- Katılımı gereğinden fazla kullanır
- Güçsüzdür, direnmez, çabuk teslim olur
- Karar vermektan kaçınır, benimsenebilecek "gri" kararlar verme eğilimindedir
- Göreve ya da ilişkilere dönüklüğü yanlış zamanlarda vurgular
- Tutumları belirsizdir, kendisine fazla güvenilmez

Bu tür yönetici hiçbir işin tam hakkını vermez; iteklese bile yeterince zorlamaz. Optimum üretimin bir düş olduğuna ve planların bir ödünler dizisi olmaları gerektiğine inandığından güçlük çıkarmadan uygulanabilecek yöntemleri araştırır. Karar verme sürecinde en önemli etmen en son ya da en güçlü baskıdır.

Katılımı yanlış kullanır -örneğin karar verilmiş bulunduğu, verilecek kararın önemsiz olduğu, ya da astların katılmayı arzulamadıkları konumlarda. Öte yandan küme bu en iyi çözüme erişemediğinde çeşitli ödünler vermek zorunda kalır. Örgütün gereksinmeleriyle bireysel gereksinmeler arasında denge sağlamaya çalışır. Ortaya çıkan düşük nitelikteki "gri" kararlara örgüt üyelerinin yüksek düzeyde bağlılıkları beklenemez.

"Yürütücü" Yönetici (Etkili "Bütünleşmiş") Bu tür yöneticide aşağıdaki özellikler bulunur:

- Karar vermede kümeyi kullanır
- Katılımı doğru kullanır
- Amaçlara bağlılığı sağlar

- Astlarını eşgüdömler
- Verimliliği yükseltmeye çalışır.

Üretim ve verimlilik yönünde yüksek ölçümler saptamakla birlikte bireysel ayrımcılıklardan ötürü herkese bir nebze değişik davranmak gerekebileceğine inanır.

Ayrımcılık ve çelişkilerin çözümlenebileceğine ve bu başarılıdığında daha büyük bir bağlılık düzeyine erişileceğine inanır.

2.5. Yönetim Teorisi İle İlgili Bazı Yaklaşımlar

2.5.1. Deneysel Yaklaşım

Yönetim Teorisi ile ilgili bir yaklaşım da, bazı ilkeler sağlayabilmek amacıyla, kuruluşlar ve yöneticiler gerçekten incelemeye önem veren deneysel ekoldür. Bu yaklaşımın en yaygın şekli, herhâlde Harvard İşletme Fakültesi tarafından ortaya atılmış olduğunu söyleyebileceğimiz vaka yöntemi yoluyla öğretimdir. Bu yöntemle, bur kuruluşta ortaya çıkan veya bir yöneticinin başından geçen gerçek olaylar hikâye şeklinde anlatılır.

Vak'a tartışması, normal olarak, yönetimin daha yapısal şeklini arama esnasında kullanılır. Gerek şekliyle düşünmek gerekirse, diğer bütün yöntemleri ortadan kaldıran bir yöntem yoktur. Pek tabi, bunlar bir bilimin kurulabilmesi için yeterli değildir.

2.5.2. İnsan Tutum ve Davranışlarını Ele Alan Yaklaşım

Bazı araştırmacılar gerçek yönetimin "personel yönetimi" demek olduğunu iler sürerler. Bu görüşü savunanlara göre, yönetim gerçek anlamı, "belirli bazı amaçlara ulaşabilmek için başkalarının işbirliği yapabilmelerini sağlayabilmektir." Bu bakımdan, yöneticiye düşen asıl iş, bir kuruluş mensup elemanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlayabilmek ve daha sonra da bu bilgi ve yargıları, elemanlardan en üstün randımanı sağlayacak önderlik sistemi haline getirmektir.

İnsan tutum ve davranışlarını ele alan ekolde bir adım daha ileri gittiğimiz takdirde, gruplar arası ilişkilerin incelenmesi konusuna, yani, departmanlar arası işbirliği, çatışma, mevki tutum ve davranışlarını ele alan yaklaşım, yönetim teorisine, organizasyon el davranışları kişi, grup ve birden fazla gruplar düzeyinde ele alır.

2.5.3. Sosyal Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, bir kuruluşun genel müdürden başlayarak alt kademedeki elemanlarına kadar hepsini birlikte ele alma görüşü yanlıştır. Sosyal sistem ekolüne göre böyle kısıtlanmış bir kavram gerçeklere aykırıdır ve organizasyonun canlılığını sürdürebilmesi bakımından tehlikelidir. Organizasyon toplumun çeşitli kısımları tarafından - yani daha geniş bir sosyal sistem tarafından-kontrol edilen çok çeşitli verilerden oluşmuş bir varlık olarak görülmektedir.

Ünlü otoriterlerden March ve Simon organizasyon kavramını şöyle ifade ederler.

- Organizasyon, bir kuruluşun elemanları dediğimiz değişik sayıdaki kişiler arasında var olan birbiriyle ilişkili sosyal davranışlar sistemidir.
- Gruba mensup olan her üye ve üyelere oluşmuş her grup organizasyona sağladığı katkılara karşılık organizasyondan teşvik görür.
- Organizasyonun üyeleri, organizasyon bünyesindeki etkinliklerini, ancak kendilerine sağlanan teşviklerin kendiliklerinden beklenen katkıdan daha büyük olması halinde devam ettirirler
- Organizasyona mensup çeşitli gruplar tarafından sağlanan katkılar, organizasyonun mensuplarına uyguladığı teşviklerin kaynağıdır.
- Bu nedenle, organizasyon bir çözüdür ve en çok katkıların teşvik sağlayacak düzeyde bulunduğu sürece varlıklarını devam ettirebilirler.

Görüldüğü gibi bir eleman organizasyona ancak oraya katılmak yoluyla elde edebileceği tatmin karlığı daha başka yollardan sağlayamayacağına inandığı zaman katılır.

Yöneticilik de, belirli bir grup tarafından organizasyona sağlanan bir tür verilerindedir. Yani diğer elemanlar gibi yöneticiler de organizasyona yetenek ve gayretleri yoluyla katkı sağlarlar ve bunun karşılığında da kuruluştan bir şeyler beklerler. Elemandan beklenen randımanın alınabilmesi için ona o müessese tarafından sağlanabilecek tatminin daha başka kuruluşlarca sağlanabilecek tatminden daha üstün düzeyde olması gerekir.

2.5.4. Karar Teorisi Yaklaşımı

Bilindiği üzere, sevk ve idare konusundaki literatürün bir kısmında yönetici "karar veren kimse" olarak tanımlanır. İşte bu görüş ya da inancın sonucu olarak; rasyonel karar

verme işlemini ve yöneticilerin nasıl karar verdiklerini inceleyen bir ekol ortaya çıkmış bulunmaktadır. Karar teorisinden genellikle, "yönetim bilimi" ve "hareket araştırması" şeklinde de bahsedilir.

Karar Teorisi ekolünün ikinci bir yönü, yönetimin fiilen karar verme ile ilgili olarak davranışları ele almasıdır. Bunu yaparken asıl dikkatler bir kimsenin problemi görüş ve yorumlayış biçimi üzerine toplanır.

2.5.5. Matematiksel Yaklaşım

Bazı otoriterlerin görüşüne göre, oldukça üstün düzeyde ölçülebilir durumda bulunmadıkça hiçbir disiplinin bir bilim olarak tanımlanması doğru olamaz. Bir konunun bilim kapsamına girebilmesi için, matematiğin ölçülebilen, kesin diliyle ifade edilebilmesi gerekir. Bu bakımdan bir konunun matematiksel yönden ele alınması, bize neyin ve niçin ölçülmesi gerektiğini gösterebilir ve de bir sistemin en iyi şekilde nasıl geliştirilebileceğini veya bir probleme en uygun hal yolunun nasıl bulunabileceğini işaret edebilir.

2.5.6. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı

Çeşitli kültürlerde yönetim sistemlerini inceleyerek bunlardan genellemeler çıkarmaya çalışan bir sevk ve idare ekolü yakın zamanlarda dikkatler çekmeye başlamıştır. Örf, adet ve gelenekler yönünden birbirine benzediği hususunda bir karara varabilmek için çabalar harcanmaktadır. Bu çabalar sonucu, mümkün olan evrensel yönetimin karakteristiklerine dair bilgiler toplanması umulmaktadır.

Karşılaştırmalı Yönetim Ekolü, deneysel ekolün bir dalı gibi görünmektedir. Karşılaştırmalı incelemeler coğrafi bakımdan dünyanın birbirinden uzak bölgelerinde yapılabilir ama uygulanan teknikler ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçlar farklı değildiler. Araştırma sahası genişletilmiştir. Zira aksi halde deneysel yoldan varılan sonuçlar belirli örf ve adetlere bağlı olmak şekliyle kabul edilirler, yani sadece belirli bir çevre için geçerli addedilebilirler, gerçek anlamda genelleştirilemezlerdi.

2.6. Yöneticinin Özellikleri

Bir yöneticinin en önemli görevi, organizasyonun işleyişini doğru bir şekilde yürütürken, çalışanların aidiyetini sağlamak ve amaçların, ortak amaçlar olduğu bilincini tüm sistemde sağlayabilmektedir. Bunu sağlayabilmek için yöneticinin görev ve sorumluluklarının

yanı sıra, gerek doğuştan gelen gerek sonradan kazanılan ve geliştirilmesi gereken birtakım özelliklerinin bulunması gerekir.

Uysal'a göre, yöneticinin, kendisini izleyenleri ortak amaca ulaştırmak için güdüleyecek ve bir araya getirecek bir yönetim tarzı şunları içermelidir (Uysal, 2001:38):

- Karar alma sürecine çalışanların da katılması
- İki yönlü iletişimi teşvik etme
- Değişen durumlara uyum sağlayacak esneklik

Bernard Maar'a göre yöneticinin 7 önemli görevi vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Açık hedefler tanımlamak
- Liderlik ve ikna yeteneklerini kullanabilmek
- Empati göstermek ve güven yaratmak
- İşi delege etmek– Hedefleri ve yönelimi verdikten sonra insanlara işlerini yapabilmeleri için fırsat tanımak önemli. Sürekli mikro yönetim yaptığımız, işini yapma şekline sürekli burnunuzu soktuğunuz bir insanda ne güven duygusu gelişir ne de işi yapmayla ilgili yetenekler.
- Veri analiz yetenekleri
- Karar verme yetenekleri
- Performans yönetimi ve koçluk yetenekleri

Bernard Maar'a göre, hedeflerin gerçekçi olması ve şeffaf bir şekilde çalışanlarla paylaşılması önemlidir. Bunu yaparken ve özellikle karar verme aşamasında yöneticinin, liderlik özelliklerinin ve ikna yeteneğinin ön plana çıkması gerekmektedir. Hedefleri verdikten sonra çalışanlara kendilerini gerçekleştirmeleri ve verilen görevi yapabilmeleri için fırsat vermenin önemi vurgulayan Maar, aynı zamanda çalışanların bilmediği konularda da onlara koçluk yapmanın gerekliliğini belirtmiştir.

Yönetimsel yetkinliği 3 başlığa ayırmamız mümkündür (Sezginer, 2013:14):

- Duygusal Yetkinlik
- Kavramsal Yetkinlik
- Teknik Yeterlilik

Duygusal yetkinlik temelde, nerdeyse yöneticinin tüm yetkinliğini kapsamaktadır. Çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişki, pozitif bir enerji ortamıyla birleşince, iyi bir çalışma ortamının varlığı performansı arttıracaktır. Sezginer' e göre, duygusal yeterliliğin anlaşılması için belirli kavramlar vardır. Bunlar (Sezginer, 2013:14);

- Öz farkındalık
- Öz güven
- Duygusal açıdan kendini kontrol etme
- Dürüstlük
- İyimserlik
- Oryantasyon başarısı
- Empati
- İhtiyat

Özellikle empatinin kurumsal açıdan benimsendiği organizasyonlarda, duygusal zekanın da yüksek olduğu ve bu durumda yönetim açısından, bu kurumlarda oldukça destekleyici birtakım özellikleri olduğu söylenebilir. Bunlar Beceren ve aşağıdaki gibi listelenmiştir (Beceren, 2002: 1, Doğan ve Demiral: 2007: 221):

- Bu kurumlarda önce insan anlayışı hâkimdir.
- Her değişim sürecinde öncelikle insan faktörüne odaklanılmaktadır.
- Çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri bulunmaktadır.
- Çalışanların; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkında olan yapılarıdır.
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanılmaktadır.
- Tehdit ediliyormuş hissine kapılan bireyin değişime direneceğini bilen kurumlardır.
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış bireylerin değişim sürecini kolaylaştıracakları bilinmektedir.
- Kurumun başarısına katkı sağlayan / sağlayabilen bireylerin kuruma nasıl çekileceği ve elde tutulacağı bilinmektedir.
- Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan para bir maliyet olarak değil, geleceğe yatırım olarak görülmektedir.

Kavramsal ve teknik yetkinlik ise, yöneticilerin perspektifini geniş tutmasını, geliştirmesini ve çalışanları daha rahat kontrol edebilmesine olanak tanıyarak, hedefleri doğru ve amacına uygun koymalarında yardımcı olmaktadır.

Yöneticilerin ayrıntılı bir şekilde özelliklerini daha iyi anlamak adına, Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul'daki seminerinde, tüm katılımcılar tarafından benimsenen birtakım yönetici özellikleri vardır. Bu çalışmayı da baz alarak, bu özelliklerin hangileri olduğuna kısaca değinmek yerinde olacaktır.

2.6.1.Topluluğu Sevmek, Hoşgörü ve İnsanları Anlama Yeteneği

Yönetim, yalnızca ast- üst ilişkisi olarak tanımlanamayacağı gibi, emir komuta zinciri şeklinde bir yapısı da olmaması gerekir. Yönetici, önderlik ettiği topluluğu benimsemeli, sevmeli ve empati kurma yeteneğini geliştirmelidir. Bu nedenle yöneticilerin psikoloji hakkında fikir sahibi olmaları ve iletişimsel yeteneklerini geliştirmeleri yerinde olacaktır.

Baskıcı ve hoşgörüsüz bir yönetim, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratırken, performans ve motivasyonu da düşürecektir. Karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ast-üst ilişkisi, organizasyon içinde örgüt kültürünü olumlu etkiler. Bu olumlu çalışma ortamı da, doğrudan çalışanlar, hatta yönetici üzerinde de etkili olacaktır.

2.6.2.İyi Bir İletişimci Olmak

İyi bir konuşmacı ve iyi bir dinleyici olmak, kişilerarası iletişimi ön planda tutmak, iyi bir yöneticide olması gereken özelliklerden belki de en önemlisidir. Yöneticilerin neden iyi birer iletişimci olmaları gerektiği aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Dinleme odaklı bir iletişim, kurum içi sorunların daha kolay anlaşılması sağlar. Bu sayede çeşitli stratejiler belirlenebilir.
- İletişimsel teknikler ile kriz yönetimi ve zaman yönetimi daha etkili hale getirilebilir. Yöneticiler için zaman çok önemlidir ve zamanı doğru kullanmayı bilen bir yönetici istikrarı daha kolay sağlayacaktır.
- İyi bir iletişimci, iletişim ile ilgili yapılan hataları daha kolay farkına varır. Bu sayede iletişimsizlikten doğan, gerek astlar arası, gerek ast-üst arası problemlerin çözümü kolaylaşacaktır.

- Bir topluluğa önderlik etmede etkili konuşma ve vücut dilinin kullanımı çok önemlidir. Yöneticiler hitap etme yetenekleri güçlü, beden dilleri etkili kişiler olmalıdırlar. Bu sayede çalışanların özdeşleşme ve aidiyet duygusu artacaktır
- İkna etme yeteneği, bir yöneticide olmazsa olmaz en önemli iletişimsel yetenektir. Kararların ve fikirlerin çalışanları ikna yoluyla kabul ettirilmesi, baskı ve çatışma ortamından uzak pozitif bir örgüt kültürü sağlayacaktır.
- İletişime önem veren bir lider, iletişim süreci içinde kendisine gelen geri bildirimleri önemser. Bu geri bildirimler sayesinde çeşitli verilerle elde edilerek organizasyonun kurumsallığı ile ilgili ölçütler belirlenir.
- Medya artık 4.güç olarak tanımlanan, yadsınamaz bir iletişim aracıdır. Basınla ilişkilerin iyi olması ve medyanın doğru kullanımı sayesinde, kurumsal açıdan daha etkili bir imaj oluşturulabilmektedir. Kriz iletişimi ve medya ilişkilerinin esaslarının araştırılması ve öğrenilmesi
- Sözlü iletişiminin yanı sıra kurum içi ve kurum dışı yazışmalar anlamında, iletişim becerileri yüksek bir yönetici ok daha aktif ve etkili olacaktır.

2.6.3.Zekâ ve Mantık

Başarılı bir yöneticilik için, kararların ve hedeflerin, rasyonel bir bakış açısıyla mantığa dayalı olarak verilmesi ve koyulması gerekmektedir. Bu noktada teknik özellikler ve bilgi düzeyi önem taşır. Fakat bilginin ve mantığın yanında zeka, özellikle de duygusal zeka oldukça önemlidir. Başarılı yöneticilerin özelliklerinden biri de hepsinin duygusal zekâyâ sahip olmasıdır. Kendini tanıma, kendini ayarlama ve empati kurma, olası çatışmaların daha kolay çözülmesini sağlayacaktır. Başarılı bir yöneticilik için duygusal farkındalık ve duyguların yönetilebilmesi gereklidir.

2.6.4.Bakış Açısı ve Hedef Koyma Yeteneği

Yapmak istenen hakkında hedef koyabilmekle, onun yalnızca bir istek olarak var olması farklı şeylerdir. Yöneticiler, hayalperest davranmak yerine, amaca yönelik gerçekçi hedefleri koymalı ve bu yolda gerekenleri adım adım gerçekleştirmelidirler. Bakış açısı dar ve sabit görüşlü bir yönetici, yeniliklerden uzak, iletişime kapalı ve var olanı devam ettirmekle yetinen bir anlayışla hedeflere ulaşamayacaktır. Vizyonu dar ve hedefleri belirsiz bir yönetici davranışı, çalışanları da olumsuz etkileyecektir.

Yani yönetici kısaca hedef koyarken ve koyduktan sonra şunları yapmalıdır;

- Hedeflerin neler olması gerektiğini belirlemek
- Her hedef için amaçların neler olduğunu saptamak.
- Bu hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğine karar vermek.
- Hedefleri, çalışanlar da paylaşarak bu doğrultuda çalışmalarını ve motive olmalarını sağlamak.

Hedef koymak aslında, organizasyonun ilkeleri ile amaçları arasında bir ilişki kurmaktır. Bu ilişkinin dengeli ve gerçekçi olması önemlidir. Sorunların çözümlerinden sonraki aşamada hedef koyma, kriz anındaki gibi günü kurtaracak düzeyde olmamalıdır. İstenen sonuca ve amaca yönelik uzun vadeli ve kısa vadeli hedefler rasyonel bir şekilde belirlenmelidir.

2.6.5.Liderlik Özelliği ve İkna Yeteneği

Liderlik insanların davranışlarını değiştirebilme yeteneğini içerir. Liderlik, insanlara önderlik ederken onları peşinden sürükleyebilmeyi ve etkilemeyi de barındırır.

Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında yöneticilerin teknik bilgileri, bu iki kavramla beraber yürümekte yetersiz kalmaktadır. Yöneticinin liderlik özellikleri yoksa, organizasyonun vizyonu da yok olmaya mahkumdur. Liderlik vasıflarına sahip bir yönetici, karar verme, hedef koyma, uygulama, uygulatma ve sonuca ulaşma aşamalarının tümünde, kendisi dışındaki sistem üyeleri ile beraber hareket ederek hedefe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. İkna yeteneği ve liderlik özelliği olan bir yöneticinin çalışanları, çalıştıkları kurumları benimseyerek, ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmeyi görev bilinci haline getirirler.

2.6.6.Veri Analizi Yapma ve Karar Verme Yeteneği

Yönetici, koyduğu hedefler ve topladığı veriler doğrultusunda bazı ölçütler koyar ve performans ölçümü yaparak ileriye dönük bir bakış açısı geliştirebilir. Bu şekilde anladığı ve yorumlayabildiği performansı, zaman ve kriz yönetimi gerektiren durumlarda kullanarak etkili bir liderlik gerçekleştirir.

Karar verme konusunda yöneticiler yöntemsel değişiklikler göstermektedir. Fakat iyi ve başarılı yöneticilerin, çalışanlarını karar aşamalarına dâhil ettikleri ve dönem dönem geri bildirimler alarak bunları değerlendirdikleri de bilinen bir gerçektir.

2.7. Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?

Bir yöneticiye düşen iş, gerek kuruluşun, gerekse görevli kişilerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesine yardım olabilecek bir hava yaratabilmektir. Bunu yerine getirebilmesi için bir yöneticinin ne gibi özelliklere sahip ve nasıl bir insan olması gerektiği hususunda bir yargıya varabilmek oldukça zordur. Bunların yanında, bir yöneticinin başarı sağlayabilmesi için kendi alanında bir miktar teknik yeteneklere sahip olmasının zorunlu olduğunu da hemen eklememiz gerekir.

Aşağıda bildirilen özellikler, bir yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerin en önemlilerinden bir kısmıdır:

- Yönetici düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bir problem hakkında açık bir şekilde düşünebilmeyi güç buluruz. Yönetici düşünebilmelidir.
- Bir yönetici fikirlerini açıklıkla ifade edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Düşünebilen en parlak fikir dahi karşı tarafa iletilmediği sürece değersizdir.
- Yöneticinin teknik yönden yeterli olması gerekir. Bu bir yöneticinin teknisyen olması anlamına gelmez. Elemanlarını gerektiği gibi yönetebilmesi için kendi alanında yeteri kadar bilgiye sahip olması gerektiği anlamını taşır.
- Bir yönetici geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Önerilen her tutumun tüm olarak organizasyon üzerindeki etkisini görebilmek için geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.
- Yönetici iyi bir satıcı olmalıdır. Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin de satılması, yani karardaki kişinin fikrin değerini kabullenebilmesi için ikna edilmesi işlemi de yöneticiye düşen belli başlı işlerdendir.
- Yönetici dürüst bir insan olmalıdır. Gerek üstlerinin gerekse kendisine bağlı elemanların onun tutum ve davranışlarına güvenmelerinin sağlanabilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur.
- Yönetici ruhsal yönden dengeye kavuşmuş bir insan olmalıdır. Kişisel duygularını işle ilgili sorunların dışında tutabilmelidir.

- Yönetici, beşeri ilişkiler konusunda yetenek sahibi; motivasyonu, insan tutum ve davranışlarını anlayabilecek bir kişi olmalıdır. Bu yetenek onu, elemanlarını zorlamak yerine onlara yol gösterici bir kimse olmaya iter.
- Yönetici organizasyon konusunda yetenek sahibi bir insan olmalıdır. Bu bir yönetici için belki de listenin başında bulunması gereken bir özelliktir.
- 10.Yönetici dinamik bir insan olmalıdır. Özellikle önderlerde aranan; değişmekte olan ekonomimizde bilhassa gereksinme duyulan bir niteliktir bu. Biraz açıklamak gerekirse, bunu ilerleyebilmek, değişiklik ve yeniliklere uyabilmek; daha büyük ve daha önemli işler yapabilmek arzusu şeklinde ifade edebiliriz.

1973 yılı içinde Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul'da büyük bir ilgi ile izlenen bin seminer tertiplemişti.

Kısa bir hazırlık süresini takiben yapılan tartışmalar sonucu aşağıda belirtilen hususlar bütün iştirakçiler tarafından kabullenilmişti. Şimdi bu özellikleri teker teker ele alalım:

2.7. 1. Topluluğu Sevmek

Yönetim, insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek için insanlığa ve topluma karşı ilgi duymanın ve sevgi beslemenin bir zorunluluk olduğu inkar edilemez. Bu nedenle, iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması aranan bir özelliktir.

2.7.2. İletişim Konusunda Ustalık

Haberleşmeyi iş yerinde, haber bilgi ve talimatın yukarıdan aşağıya yukarı ve yatay olarak akımı şeklinde tanımlamaktayız. O halde, iletişimden beklenen olumlu sonucun alınabilmesi için yöneticinin bu konuda gerekli yeteneklere sahip bulunması gerekir.

2.7. 3. İnsan Tutum ve Davranışlarını Anlayabilme

Bugün artık yönetim ve motivasyon aynı anlamda iki deyim olarak kabul edilmektedirler. Yöneticinin elemanların gerçek gereksinimlerini görebilen, isteklere cevap verebilecek bir kişi olması beklenmektedir. Bu ise ancak sezgi ve anlayış ile mümkün olabilir.

Seziş kabiliyeti olarak nitelediğimiz özellik, en azından sadece işe yönelmiş olma durumunun dışında bulunan şeyleri de kapsamına alır. Bütün sınırlamalar ve potansiyeli ile beraber, bir önderin de aynı zamanda bir insan olduğunu fark edilmesi gerekliliğini de kapsar.

2.7.4. Ruhsal Olgunluk

Seziş kabiliyeti ve anlayışla beraber belirtilmesi gereken ikinci karakteristik ruhsal olgundur.

Kişinin kendisine karşı duyguları ve tutumu, kritik olabilir ve genellikle de böyledir. Bu noktanın kısmen bilgi ve ilgili olduğu söylenebilir. Ancak "anlayış" biraz farklı bir durum arz eder. Kişide, kendisi ile ilgili, belirli tutum, davranış ve duygular gelişmedikçe anlayış dediğimiz bu tutum kazanılmaz.

Kişide kendi kendisini anlayabilme yeteneği, doğru yolda atılmış bir adımdır. Kişinin kendi kendisini oldukça anlayabilmiş ve gerçek kişiliğini kabullenerek huzura kavuşmuş olması halidir bu.

O halde bir yöneticinin gerek kendisine gerekse başkalarına karşı tutum, davranış ve duyguları "anlayış" dediğimiz nitelikte birlikte gitmekte ve etkili önderliğin de önemli bir parçasını teşkil etmektedir.

2.7.5. Kararlarında Açıklık

Yöneticiyi, karar veren kimse olarak tanımlayan otoriteler de vardır. O halde karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararın açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olması aranan özelliklerden birisidir.

2.7. 6. Zeka

Yalnız yöneticilik değil, basit diyebileceğimiz türden işler için dahi gerekli bir yetenek olduğu herkes tarafından kabul edilmiştir.

2.7. 7. Objektif Olabilme

Özellikle insanlarla ilgili konularda karara varırken duygularımızdan kendimizi mümkün olduğu kadar koparabilmemiz, daha çok bilinçli ve mantığa dayanarak adaletli bir karar verebilmemiz kolay değildir.

2.7. 8. Sorunları Yöntemli ve Mantıklı Yollarda Ele Alabilme

Yönetici bir bakıma da sorun halleden bir kişidir. O halde yöneticinin çeşitli tipten problemlerle karşı karşıya bulunması onun işinin normal bir sonucudur. Ancak, problemi halledebilmek amacıyla ele alındığında yöntemli ve mantıklı yolları izlemesi gerektiği de kuşkusuz aranan esaslardan birisidir.

2.7. 9. Kuruluşa Bağlılık

Kuruluş bir bakıma bir aile çevresi gibi düşünülebilir. Eğer bu doğru ise, üyesi olduğumuz işyerini sadece gelir sağlayan bir kaynak olarak görmememiz, yürekten de bağlı olmamız gerekir. Daha açık bir ifadeyle, çoğu kez kuruluşun çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarımızdan daha önce düşünmemiz icap eder.

2.7. 10. Hoşgörü Sahibi Olmak

İnsan, biri diğerinden farklı bir yaratıktır. Bu farklılık zevk, görüş, bilgi ve bunların sonucu olarak insanların tutum ve davranışlarında açıkça görülür.

2.7. 11. Dürüstlük

Bu derece açıklıkla anlaşılan bir kelime ki, üzerinde fazla durmayı, yöneticinin kuruluşuna, ailesine ve çevresine karşı dürüst bir insan olması gerektiğine dair fazla bir şey söylemiyoruz.

2.7. 12. Cesaret

Yöneticinin inandığı davayı cesaretle savunması; şunu veya bunu gücendirmek korkusuyla gerçek inanç ve görüşlerini gizlememesi büyük değeri olan bir özelliktir. Bu bakımdan her yöneticinin cesaret sahibi bir insan olması da aranan değerli vasıflardan birisidir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; çalışanların yetenek ve deneyimlerinin yanı sıra, duygularının ve tutumlarının da önemli olduğu gerçeği ışığında yöneticilerin liderlik davranış modellerinin boyutlarını tespit etmek ve bu davranışların çalışan personeli nasıl etkilediğini incelemektir.

3.2.Araştırmanın Önemi

Örgütleri hedefe ulaştıran en önemli faktör yöneticilerin davranış ve tutumlarının çalışanlar üzerindeki etkileridir. Bu nedenle çalışanların iş tatmini ve motivasyonu konusu, hem yöneticiler hem de yöneticilerin görev yaptıkları örgüt için önemlidir.

Böyle bir çalışmanın ele alınmasıyla, Lider-Yöneticilerin davranış ve tarzlarının tespit edilmesi ve şirket çalışanları tarafından algılanan yöneticilik vasıflarının çalışanların üzerindeki etkisi belirlenerek, konuya ilişkin uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöneticilere ait hangi tutum ve davranışların çalışanlar için daha önemli olduğu ve hangilerinden daha fazla tatmin oldukları ile ilgili saptamalar yapmanın örgütsel yönetimi açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Araştırma ile toplanacak verilerin özellikle örgüt yöneticilerinin, çalışanları işe güdülemede, daha gerçekçi değerlendirmeler yapmalarında ve çalışanların daha iyi motive edilebilmelerinde faydalı olabileceği umulmaktadır.

3.3. Varsayımlar

- Çalışanların ankete verecekleri yanıtlar kendi yansız görüşlerini ve var olan durumları yansıtmaktadır.
- İlgililerin görüşlerini saptamaya yönelik olarak geliştirilecek anketin geçerliliğine ilişkin uzman kanısı, geçerli ve güvenilirlerdir.
- Örneklem grubu, Mersin ili Akdeniz İlçesinde bulunan Siyam Petrolcülük Depolama ve Akaryakıt Dağıtım Şirketin yöneticileri ve çalışanlarını temsil etmektedir.

3.4. Sınırlılıklar

- Bu araştırmada elde edilen veriler Mersin ili Akdeniz İlçesinde bulunan Siyam Petrolcölük Depolama ve Akaryakıt Dağıtım Şirketin yöneticileri ve çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma probleminin ortaya konmasında ve anket sorularının hazırlanmasında ilgililerin görüşlerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.

3.5. Hipotezler

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan hipotezler aşağıda ifade edilmişlerdir.

H1: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini dürüst ve erişilebilir kişiler olarak algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H2: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini sözünün eri olarak algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H3: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirilebilirliği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H4: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticiler için bireysel yararın değil grup yararının önemli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H5: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin kontrol ve ben merkezli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H6: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin eleştirilere açık olduğu ve hoş karşıladığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H7: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin kin beslemediği ve başkalarını suçlamadığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H8: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin değişim yanlısı ve uzun vadeli hedefler peşinde oldukları ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H9: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin kendi yetenekleri ile yakından ilgilendikleri ve bunları geliştirmeleri için gerekli koşulları sağladıkları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H10: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin araştırmacı, meraklı ve gerekli riskleri almayı bildiklerine dair algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H11: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik edici özelliği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H12: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin astlarını iyi tanıdığı ve her zaman onlara güvendiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H13: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H14: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H15: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin doğru ve hızlı karar verebilmesi ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H16: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin demokratik ve grup üyelerinin karara katılmasını sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H17: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin umutsuz olmadığı ve çevresine güven veren kişiler olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H18: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yaratıcı ve akılcı kişiler olması sayesinde bütün sorunların üstesinden gelebileceklerine dair algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H19: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin herkese eşit ve tarafsız davrandığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H20: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerme ve övme işlerinin başkalarının yanında yapmadığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H21: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H22: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin takım çalışmasını ve birlikte çalışmayı özendirmediği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H23: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin grup rekabetini teşvik ettiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H24: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin sahip olduğu değerleri astlarına aktarmak için zaman ayırdığı ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H25: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H26: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandırdığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H27: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astlara özgürce davranma fırsatı verdiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H28: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnek olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H29: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H30: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğu ve dinledikten sonra gerekli adımları attığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H31: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiri ile tutarlı olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H32: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin yanlışa ve doğruya ilişkin tavırlarının objektif olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

3.6. Yöntem

3.6.1. Araştırma Modeli

Çalışmada kapalı anket tekniği uygulanmıştır. Yöneticilere ve astlara yöneltilen soruların içeriği aynıdır. Sorular LİKERT ölçeği dikkate alınarak Beş (5)’ li bir ölçekle hazırlanmıştır. Her sorunun cevap kısmı “Kesinlikle katılıyorum” =1, “Katılıyorum” =2, "Kararsızım" =3," Katılmıyorum"=4, "Kesinlikle Katılmıyorum"=5. anlamında olduğu düşünülerek değerlendirilmelidir.

Anket formları 2014 Aralık ayında elden dağıtılıp yine aynı yöntemle toplanmış ve eksiksiz olarak doldurulan 50 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışma ile çalışan ve yöneticilerin motivasyon araçları ile yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yöneticilik vasıfları saptanmaya çalışılacaktır. Ayrıca farklı değişkenlere göre (Yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, pozisyon v.b) yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yöneticilik vasıflarına ilişkin düzeyin değişip değişmediği de ilişkisel olarak aranacaktır.

3.6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin ili Akdeniz ilçesinde yer alan Siyam Petrolcülük Depolama ve Akaryakıt dağıtım şirketinde görev yapan, astlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Mersin ili Akdeniz ilçesinde yer alan Siyam Petrolcülük Depolama ve Akaryakıt dağıtım şirketinde görev yapan görev yapan 50 çalışan oluşturmaktadır.

3.6.3. Veriler ve Toplanması

Veri toplamada yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından algılanan yöneticilik vasıflarını belirlemek amacı ile gerekli olan birincil verilerin elde edilip istatistiksel analize olanak verecek şekilde düzenlenebilmesi için astlara ve yöneticilere anket uygulanması ile toplanacaktır.

Bu çalışmada kullanılan anket YÖK’ün tez bankasından temin edilen Ali Şahin ve Handan Temizel adlı araştırmacının "Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde “Liderlik Anlayışı” adında maliye dergisinde yayınlanmış olduğu çalışmadaki anketten uyarlanmıştır. LİKERT ölçeği dikkate alınarak Beş (5)’li bir ölçekle hazırlanmıştır. Her sorunun cevap kısmı “Kesinlikle

katılıyorum” =1, “Katılıyorum” =2, "Kararsızım" =3," Katılmıyorum"=4, "Kesinlikle Katılmıyorum"=5.anlamında olduğu düşünülerek değerlendirilmektedir.

3.6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketten elde edilecek veriler SPSS paket programı aracılığı ile elektronik ortama aktarılıp sıklık tabloları ve güvenilirlik madde analizi verilecektir. İkili değişkenler için bağımsız örneklemlili t-testi, çoklu gruplara sahip değişkenler için Anova (tek yönlü varyans analizi) uygulanacak olup, farklılık görülen gruplar için Tukey testi ile grup yanıtların istatistiksel açıdan anlamlılıkları değerlendirilecektir.

3.7. Bulgular

Bu bölümde, Siyam Petrolcülük Akaryakıt Dağıtım A.Ş’ (SOİL) de görev alan yöneticilerin liderlik özelliklerinin burada çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve çalışanları nasıl etkilediğinin incelemesi amacıyla şirket çalışanlarından %12'si (6 kişi) yönetici, %88'i (44 kişi) de astlardan oluşan Örneklem alınmış ve toplanan veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde yorumlanıp ortaya konulmuştur.

3.7. 1. Seçilen Örneklemin Demografik Özellikleri

Seçilen örneklemin demografik özelliklere dağılımları incelenmiştir.

Tablo 3: Seçilen Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	19	38,0	38,0
Erkek	31	62,0	100,0
Toplam	50	100,0	

Ankete katılan personellerin %38'ini Kadın çalışanlar, %62'sini ise Erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklememizde erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Seçilen Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.

Yaş	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-30	9	18,0	18,0
31-40	29	58,0	76,0
41-50	12	24,0	100
Toplam	50	100,0	

Ankete katılan personelin %18'i 18-30 yaş aralığında, %58'i 31-40 yaş aralığında, %24'ü 41-50 yaş aralığındadır. Ankete katılan personelin çoğunun 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu da örneklemin %58'ini oluşturmaktadır.

Tablo 5: Seçilen Örneklemin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı.

Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	24	48,0	3,8
Önlisans	26	52,0	100,0
Toplam	50	100,0	

Ankete katılan personelin %48'i Lisans mezunu iken, %52'si Önlisans mezunu oluşturmaktadır.

Tablo 6: Seçilen Örneklemin Göreve Göre Dağılımı.

Görev	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İdari	6	12,0	2,0
Diğer	44	88,0	100,0
Toplam	50	100,0	

Ankete katılan personelin sadece %12'si idari personel (Genel Müdür Yardımcısı + Departman Müdürü) pozisyonunda,%88'i diğer pozisyonlardan (destek personeli, satış asistanı, sekreter, şoför vb.) oluşmaktadır. Personelin çoğunun diğer pozisyonlarda çalıştığı görülmüştür. Bu da örneklemin %88'ini oluşturmaktadır.

3.7.2. Güvenirlilik ve Madde Analizleri

Anketin güvenilirliğini tespit etmek için cronbach alpha değeri hesaplanmıştır. Ankette elde edilen verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki değerlendirme aralıkları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, tablolar haline getirilip yorumlanmıştır.

Tablolar yorumlanırken, Özdamar'ın (1997) Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri esas alınmıştır. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir:

“.00 ≤ α ≤ .40 ise ölçek güvenilir değildir.

.40 ≤ α ≤ .60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

.60 ≤ α ≤ .80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

.80 ≤ α ≤ 1 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.”

Tablo 7: Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik Analizi	
Cronbach Alpha Değeri	Madde Sayısı
0,898	32

Ölçekte bulunan 32 maddenin cronbach alpha değerinin 0,898 olması çalışmada kullanılan soruların yüksek derecede güvenilirliğe sahip bir ölçeği oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Maddelerin Açıklanması

Madde Adı	Açıklaması
M1	Yöneticilerimiz dürüst ve erişilebilir kişilerdir

M2	Yöneticilerimiz sözünün eridir.
M3	Yöneticilerimizin davranışlarını her zaman kestirebiliriz
M4	Yöneticilerimiz için bireysel yarar değil grup yararı önemlidir
M5	Yöneticimiz kontrol ve ben merkezlidir
M6	Eleştirilere açıktır, eleştirileri hoş karşılar
M7	Kin beslemez ve başkalarını da suçlamaz.
M8	Değişim yanlısıdır, uzun vadeli hedefler peşindedir.
M9	Yeteneklerimizle yakından ilgilenir ve bunları geliştirmemiz için gerekli koşulları sağlar.
M10	Araştırmacı, merakı ve hesaplı riskler almayı bilir
M11	Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder.
M12	Astlarını iyi tanır ve onlara her zaman güvenir.
M13	Örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içerisinde.
M14	Doğru ve hızlı karar vermesini bilir.
M15	Demokratiktir, grup üyelerinin karara katılmasını sağlar.
M16	Umutsuz değildir. Çevresine güven verir.
M17	Yaratıcılığı ve akılcılığı sayesinde bütün sorunların üstesinden gelir.
M18	Herkese aynı derecede saygılı ve tarafsız davranır.
M19	Örme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmaz.
M20	Yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verir.
M21	Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir.

M22	Grup rekabetini teşvik eder.
M23	Sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır.
M24	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.
M25	Örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bilir.
M26	Örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandırır.
M27	Astlara özgürce davranma fırsatı verir.
M28	Meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnektir.
M29	Astların iş yapmaları için gerekli olan kaynakları sağlar.
M30	İyi bir dinleyicidir. Dinledikten sonra gerekli adımları atar.
M31	Söz ve davranışları birbiri ile tutarlıdır.
M32	Yanlış ve doğruya ilişkin tavırları objektiftir.

Tablo 9: Madde Analiz Tablosu

Maddeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M1	27	54,0	18	36,0	3	6,0	0	0,0	2	4,0	1,64	0,92
M2	22	44,0	19	38,0	8	16,0	1	2,0	0	0,0	1,76	0,80
M3	12	24,0	16	32,0	16	32,0	3	6,0	3	6,0	2,38	1,10
M4	20	40,0	20	40,0	6	12,0	2	4,0	2	4,0	1,92	1,10

M5	5	10,0	16	32,0	11	22,0	10	20,0	8	16,0	3,00	1,10
M6	13	26,0	20	40,0	12	24,0	2	4,0	3	6,0	2,24	1,10
M7	21	42,0	15	30,0	12	24,0	2	4,0	0	0,0	1,90	1,91
M8	22	44,0	16	32,0	4	8,0	5	10,0	3	6,0	2,02	1,12
M9	19	38,0	14	28,0	9	18,0	5	10,0	3	6,0	2,18	1,12
M10	23	46,0	14	28,0	6	12,0	4	8,0	3	6,0	2,00	1,12
M11	16	32,0	12	24,0	13	26,0	6	12,0	3	6,0	2,36	1,22
M12	20	40,0	18	36,0	6	12,0	5	10,	1	2,0	2,08	1,10
M13	22	44,0	17	34,0	7	14,0	3	6,0	1	2,0	1,98	1,59
M14	16	32,0	21	42,0	12	24,0	0	0,0	1	2,0	1,88	1,10
M15	16	32,0	21	42,0	12	24,0	0	0,0	1	2,0	1,98	1,87
M16	24	48,0	18	36,0	4	8,0	2	4,0	2	4,0	1,80	1,10
M17	19	38,0	20	40,0	8	16,0	2	4,0	1	2,0	1,92	1,94
M18	13	26,0	21	42,0	10	20,0	4	8,0	2	4,0	2,22	1,10
M19	15	30,0	23	46,0	5	10,0	4	8,0	3	6,0	2,14	1,11
M20	2	4,0	12	24,0	10	20,0	17	34,0	9	18,0	3,38	1,11
M21	17	34,0	23	46,0	4	8,0	4	8,0	2	4,0	2,02	1,10
M22	12	24,0	23	46,0	7	14,0	5	10,0	3	6,0	2,28	1,13
M23	15	30,0	22	44,0	5	10,0	5	10,0	3	6,0	2,18	1,16
M24	18	36,0	16	32,0	10	20,0	5	10,0	1	2,0	2,10	1,10

M25	15	30,0	20	40,0	11	22,0	2	4,0	2	4,0	2,12	1,10
M26	17	34,0	19	38,0	11	22,0	2	4,0	1	2,0	2,02	1,96
M27	9	18,0	27	54,0	9	18,0	3	6,0	2	4,0	2,24	1,96
M28	13	26,0	24	48,0	9	18,0	2	4,0	2	4,0	2,12	1,98
M29	17	34,0	23	46,0	5	10,0	4	8,0	1	2,0	1,98	1,98
M30	17	34,0	24	48,0	5	10,0	3	6,0	1	2,0	1,94	1,93
M31	16	32,0	26	52,0	4	8,0	2	4,0	2	4,0	2,04	1,10
M32	16	32,0	26	52,0	4	8,0	2	4,0	2	4,0	1,96	1,97

Çalışmaya konu olan 32 maddeden katılımcıların en çok katıldıkları üç madde M1 (Yöneticilerimiz dürüst ve erişilebilir kişilerdir, Ortalama:1,64), M2 (Yöneticilerimiz sözünün eridir, Ortalama:1,76) ve M16 (Umutsuz değildir. Çevresine güven verir, Ortalama:1,80). Daha detaylı bakıldığında, Yöneticilerinin dürüst ve erişilebilir kişiler olduğuna katılanların (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum) oranı %90. Katılmayan oranı ise (Katılmıyorum+Kesinlikle Katılmıyorum) sadece %4 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin sözünün eri olduğuna katılanların oranı %82 iken katılmayanların oranı sadece %2dir. Yöneticilerinin umutsuz olmayıp çevresine güven veren kişiler olduğuna katılanlar %84 oranında iken katılmayanlar %8 oranındadır. Çalışmaya katılanların üzerine en az katıldıkları 3 Madde M20 (Yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verir, Ortalama: 3.38), M5 (Yöneticimiz kontrol ve ben merkezlidir, Ortalama: 3.00) ve M3 (Yöneticilerimizin davranışlarını her zaman kestirebiliriz, Ortalama:2.38). Bu durumda yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler vermediğine inananlar (Kesinlikle Katılmıyorum + Katılmıyorum) %52, oranında iken yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği katılanlar (Kesinlikle Katılıyorum + Katılıyorum) %28 oranındadır. Yöneticilerinin kontrol ve ben merkezli olduğuna katılmayanlar %36 iken buna katılanlar %42 oranındadır. Yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirilebilir bulanlar %56 oranında iken, her zaman kestirilebilir görmeyenler %12 oranındadır.

Çalışmada belirtilen 32 hipotezi test etmek için SPSS 22 programı ile analizler yapılmış ve testlerin anlamlılık değerleri p-değeri olarak Tablo 9 da gösterilmiştir. Buna göre Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların cinsiyetleri M25 ve M26 ifadelerini algılamalarına etki ederken; yaşları M30, M31 ve M32 maddelerine; öğrenim durumları M4 ve M11 maddeleri ve organizasyondaki görevleri M7, M9 ve M25 maddelerine etki etmektedir. Bu durum Tablo 9'da * ($p<0.1$) ve ** ($p<0.05$) ile gösterilmiştir.

Tablo 10: Demografik Faktörlerin İfadelere Etkisi: P-Değerleri:

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M1	0,96	0,71	0,47	0,18
M2	0,57	0,90	0,66	0,16
M3	0,75	0,49	0,82	0,19
M4	0,20	0,95	0,02**	0,13
M5	1,00	0,79	0,65	0,30
M6	0,23	0,52	0,40	0,56
M7	0,54	0,47	0,62	0,03*
M8	0,88	0,42	0,29	0,14
M9	0,54	0,35	0,76	0,02*
M10	0,81	0,31	0,64	0,15
M11	0,25	0,87	0,05*	0,68
M12	0,90	0,16	0,30	0,07
M13	0,86	0,21	0,14	0,24

M14	0,71	0,25	0,80	0,15
M15	0,90	0,99	0,42	0,95
M16	0,73	0,17	0,95	0,45
M17	0,64	0,33	0,24	0,24
M18	0,74	0,55	0,6	0,34
M19	0,49	0,14	0,87	0,65
M20	0,49	0,77	0,09	0,52
M21	0,66	0,10	0,35	0,65
M22	0,66	0,39	0,06	0,90
M23	0,69	0,68	0,51	0,12
M24	0,27	0,29	0,67	0,14
M25	0,05*	0,30	0,39	0,04*
M26	0,01**	0,39	0,30	0,15
M27	0,89	0,09	0,71	0,27
M28	0,09	0,07	0,23	0,75
M29	0,32	0,32	0,67	0,20
M30	0,79	0,01**	0,64	0,45
M31	0,72	0,02**	0,58	0,16
M32	0,41	0,08*	0,25	0,43

*p<0.1, **p<0.05

Cinsiyetin ifadelere etkisi incelendiğinde M25 (Örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bilir $p<0.1$) ve M26 (Örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandırır, $p<0.05$)'nin istatistiksel olarak çalışanın cinsiyetinden etkilendiği gözlenmektedir.

Tablo 11: Cinsiyetin İfadelere Etkisi

Cinsiyet	N	M25		M26	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
KADIN	19	2,47	0,90	2,42	1,01
ERKEK	31	1,90	1,04	1,77	0,84

Detaylı olarak bakıldığında erkekler, kadınlara göre yöneticilerinin örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bildiklerine daha fazla katılmaktadırlar (sırasıyla ortalamalar 1,90 ve 2,47). Benzer şekilde erkek yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandırdıklarına olan inancı kadınlara göre daha fazladır (sırasıyla ortalamalar 1,77 ve 2,42).

Yaşın ifadelere etkisi incelendiğinde; M30 (İyi bir dinleyicidir. Dinledikten sonra gerekli adımları atar, $p<0.05$), M31 (Söz ve davranışları birbirleri ile tutarlıdır, $p<0.05$) ve M32 (Yanlış ve doğruya ilişkin tavırları objektiftir, $p<0.1$)'nin istatistiksel olarak çalışanın yaşından etkilendiği gözlenmektedir.

Tablo 12: Yaşın İfadelere Etkisi

Yaş	N	M30		M31		M32	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
18-30	9	1,88 ^{a,b}	0,60	2,11 ^{a,b}	0,92	1,77 ^a	0,66
31-40	29	1,68 ^a	0,80	1,75 ^a	0,91	1,79 ^a	0,90
41-50	12	2,58 ^b	1,16	2,66 ^b	1,07	2,50 ^a	1,16
Total	50	1,94	0,93	2,04	1,00	1,96	0,96

a,b: farklı harfleri içeren grup ortalamaları arasındaki farklar önemlidir.

Detaylı olarak bakıldığında, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olup, dinledikten sonra gerekli adım attığına en çok inan yaş grubu 31-40 yaş aralığındaki çalışanlardır (ortalama 1,68). En az inananlarsa 41-50 yaşında olanlardır (Ortalama 2,58). Yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbirleriyle tutarlı olduğunu yine en çok 31-40 yaş aralıkları düşünürken (ortalama 1,75) en az 41-50 yaş arasındakiler (ortalama 2,66) düşünmektedir. Yöneticilerin yanlış ve doğruya ilişkin tavırlarının objektif olduğuna en çok 18-30 yaşındakiler (1,77) inanırken en az 41-50 yaşındakiler inanmaktadır (ortalama, 2,50). Yani yaş arttıkça objektifliğe inananlar azalmaktadır.

Öğrenim düzeyinin ifadelere etkisi incelendiğinde M4 (yöneticilerimiz için bireysel yarar değil, grup yararı önemlidir. $p<0.05$), M11 (Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder, $p<0.1$)'nin istatistiksel olarak çalışanın öğrenim düzeyinden etkilendiği gözlenmektedir.

Tablo 13: Öğrenim Düzeyinin İfadelere Etkisi

Öğrenim Düzeyi	N	M4		M11	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Lisans	24	2,25	1,25	2,70	1,30
Önlisans	26	1,61	0,63	2,03	1,07
Total	50	1,92	1,02	2,36	1,22

Detaylı olarak bakıldığında, yöneticileri için bireysel yarar değil, grup yararı önemlidir en çok inan, ön lisans düzeyindeki çalışanlardır (ortalama 1,61). En az inananlarsa lisans düzeyindeki olanlardır (Ortalama 2,25). Yöneticilerinin Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik ettiğine en çok inanan yine ön lisans düzeyindeki çalışanlar olurken (ortalama 2,03) Lisans düzeyindeki personeller arasında ise bu düşünce daha zayıf (ortalama 2,70) olduğu görülmektedir. Bu da eğitim seviyesi arttıkça çalışanlar yöneticilerinden daha çok bireysel farklılık ve yeteneklerine dikkat etmelerini beklemektedirler.

Görevin ifadelerle etkisi incelendiğinde M7 (Kin beslemez ve başkalarını da suçlamaz. $p<0.05$), M9 (Yeteneklerimizle yakından ilgilenir ve bunları geliştirmemiz için gerekli koşulları sağlar. $p<0.05$) ve M25 (Örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bilir. $p<0.05$) ifadelerinin istatistiksel olarak çalışanın görevinden etkilendiği gözlenmektedir.

Tablo 14: Görevin İfadelerle Etkisi

Görev	N	M7		M9		M25	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
İdari	6	1,16	0,40	1,16	0,40	1,33	0,51
Diğer	44	2,00	0,91	2,31	1,23	2,22	1,03

Görevi etkisi detaylı olarak incelendiğinde idari görevi olanlar diğer çalışanlara göre daha fazla yöneticileri hakkında kin beslemeyip başkalarını da suçlamadıkların kendilerinin yetenekleriyle yakından ilgilenip bunları geliştirmeleri için gerekli koşulları sağladıklarını ve örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bildiklerini düşünmektedir.

3.7.3.Hipotezlerin Analizleri

3.7.3.1. H1: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini dürüst ve erişilebilir kişiler olarak algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H1 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini dürüst ve erişilebilir kişiler olarak algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H1 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini dürüst ve erişilebilir kişiler olarak algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini dürüst ve erişilebilir kişiler olarak algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M1	0,96	0,71	0,47	0,18

3.7.3.2. H2: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini sözü eri olarak algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H2 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini sözü eri olarak algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H2 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini sözü eri olarak algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.16.'da gösterilmektedir.

Tablo 16: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerini sözü eri olarak algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M2	0,57	0,90	0,66	0,16

3.7.3.3. H3: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirile bilirliği ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H3 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirile bilirliği ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H3 hipotezi 0,05

anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirilebilirliği ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.17.'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirilebilirliği ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M3	0,75	0,49	0,82	0,19

3.7.3.4. H4: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticiler için bireysel yarar değil grup yararının önemli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H4 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticiler için bireysel yarar değil grup yararının önemli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri, öğrenim durumunda etkili olduğu diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H4 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde öğrenim durumu faktörü hariç diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticiler için bireysel yarar değil grup yararının önemli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.18.'de gösterilmektedir.

Tablo 18: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticiler için bireysel yarar değil grup yararının önemli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M4	0,20	0,95	0,02**	0,13

3.7.3.5. H5: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin kontrol ve ben merkezli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H5 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin kontrol ve ben merkezli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H5 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin kontrol ve ben merkezli olduğu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.19.'da gösterilmektedir.

Tablo 19: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin kontrol ve ben merkezli olduğu ile algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M5	1,00	0,79	0,65	0,30

3.7.3.6. H6: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin eleştirilere açık olduğu ve hoş karşıladığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H6 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin eleştirilere açık olduğu ve hoş karşıladığı ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H6 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin eleştirilere açık olduğu ve hoş karşıladığı ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.20.'de gösterilmektedir.

Tablo 20: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin eleştirilere açık olduğu ve hoş karşıladığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M6	0,23	0,52	0,40	0,56

3.7.3.7. H7: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerine beslemediği ve başkalarını suçlamadığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H7 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerine beslemediği ve başkalarını suçlamadığı ile ilgili algılama düzeyleri, görev faktöründe etkili olduğu diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H7 hipotezi 0,01 anlamlılık seviyesinde görev faktörü hariç diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerine beslemediği ve başkalarını suçlamadığı ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.21.'de gösterilmektedir.

Tablo 21: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin kin beslemediği ve başkalarını suçlamadığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M7	0,54	0,47	0,62	0,03*

3.7.3.8. H8: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerindeğişim yanlısı ve uzun vadeli hedefler peşinde oldukları ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H8 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin değişim yanlısı ve uzun vadeli hedefler peşinde oldukları ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H8 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin değişim yanlısı ve uzun vadeli hedefler peşinde oldukları ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.22.'de gösterilmektedir.

Tablo 22: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin değişim yanlısı ve uzun vadeli hedefler peşinde oldukları ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M8	0,88	0,42	0,29	0,14

3.7.3.9. H9: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin kendi yetenekleri ile yakından ilgilendikleri ve bunları geliştirmek için geliştirmeleri için gerekli koşulları sağladıkları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H9 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin kendi yetenekleri ile yakından ilgilendikleri ve bunları geliştirmek için geliştirmeleri için gerekli koşulları sağladıkları ile ilgili algılama düzeyleri, görev faktöründe etkili olduğu diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H9 hipotezi 0,01 anlamlılık seviyesinde görev faktörü hariç diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin kendi yetenekleri ile yakından ilgilendikleri ve bunları geliştirmek için geliştirmeleri için gerekli koşulları sağladıkları ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.23.'de gösterilmektedir.

Tablo 23: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin kendi yetenekleri ile yakından ilgilendikleri ve bunları geliştirmek için geliştirmeleri için gerekli koşulları sağladıkları ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M9	0,54	0,35	0,76	0,02*

3.7.3.10. H10: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin araştırmacı, meraklı ve gerekli riskleri almayı bildiklerine dair algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H10 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin araştırmacı, meraklı ve gerekli riskleri almayı bildiklerine dair algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H10 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin araştırmacı, meraklı ve gerekli riskleri almayı bildiklerine dair algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.24.'de gösterilmektedir.

Tablo 24: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin araştırmacı, meraklı ve gerekli riskleri almayı bildiklerine dair algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M10	0,81	0,31	0,64	0,15

3.7.3.11. H11: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik edici özelliği ile ilgili

algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H11 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik edici özelliği ile ilgili algılama düzeyleri, öğrenim durumunda etkili olduğu diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H11 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde öğrenim durumu faktörü hariç diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik edici özelliği algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.25.'de gösterilmektedir.

Tablo 25: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik edici özelliği ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M11	0,25	0,87	0,05*	0,68

3.7.3.12. H12: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin astlarını iyi tanıdığı ve her zaman onlara güvendiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H12 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin astlarını iyi tanıdığı ve her zaman onlara güvendiği ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H12 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin astlarını iyi tanıdığı ve her zaman onlara güvendiği ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.26.'da gösterilmektedir.

Tablo 26: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin astlarını iyi tanıdığı ve her zaman onlara güvendiği ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M12	0,90	0,16	0,30	0,07

3.7.3.13. H13: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H13 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H13 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.27.'de gösterilmektedir.

Tablo 27: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M13	0,86	0,21	0,14	0,24

3.7.3.14. H14: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H14 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H14 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.28.'de gösterilmektedir.

Tablo 28: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içinde oldukları ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M14	0,71	0,25	0,80	0,15

3.7.3.15. H15: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin doğru ve hızlı karar verebilmesi ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H15 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin doğru ve hızlı karar verebilmesi ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H15 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin doğru ve hızlı karar verebilmesi ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.29.'da gösterilmektedir.

Tablo 29: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin doğru ve hızlı karar verebilmesi ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M15	0,90	0,99	0,42	0,95

3.7.3.16. H16: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin demokratik ve grup üyelerinin karara katılmasını sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H16 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin demokratik ve grup üyelerinin karara katılmasını sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H16 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin demokratik ve grup üyelerinin karara katılmasını sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.30.'da gösterilmektedir.

Tablo 30: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin demokratik ve grup üyelerinin karara katılmasını sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M16	0,73	0,17	0,95	0,45

3.7.3.17. H17: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin umutsuz olmadığı ve çevresine güven veren kişiler olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H17 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin umutsuz olmadığı ve çevresine güven veren kişiler olduğu ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H17 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin umutsuz olmadığı ve çevresine güven veren kişiler olduğu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.31.'de gösterilmektedir.

Tablo 31: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin umutsuz olmadığı ve çevresine güven veren kişiler olduğu ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M17	0,64	0,33	0,24	0,24

3.7.3.18. H18: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yaratıcı ve akılcı kişiler olması sayesinde bütün sorunların üstesinden gelebileceklerine dair algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H18 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yaratıcı ve akılcı kişiler olması sayesinde bütün sorunların üstesinden gelebileceklerine dair algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H18 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yaratıcı ve akılcı kişiler olması sayesinde bütün sorunların üstesinden gelebileceklerine dair algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.32.'de gösterilmektedir.

Tablo 32: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yaratıcı ve akılcı kişiler olması sayesinde bütün sorunların üstesinden gelebileceklerine dair algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M18	0,74	0,55	0,6	0,34

3.7.3.19. H19: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin herkese eşit ve tarafsız davrandığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H19 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin herkese eşit ve tarafsız davrandığı ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H19 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin herkese eşit ve tarafsız davrandığı ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.33.'de gösterilmektedir.

Tablo 33: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin herkese eşit ve tarafsız davrandığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M19	0,49	0,14	0,87	0,65

3.7.3.20. H20: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerme ve övme işlerinin başkalarının yanında yapmadığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H20 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerme ve övme işlerinin başkalarının yanında yapmadığı ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H20 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerme ve övme işlerinin başkalarının yanında yapmadığı ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.34.'de gösterilmektedir.

Tablo 34: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerme ve övme işlerinin başkalarının yanında yapmadığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M20	0,49	0,77	0,09	0,52

3.7.3.21. H21: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H21 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H21 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.35.'de gösterilmektedir.

Tablo 35: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M21	0,66	0,10	0,35	0,65

3.7.3.22. H22: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin takım çalışmasını ve birlikte çalışmayı özendirdiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H22 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin takım çalışmasını ve birlikte çalışmayı özendirdiği ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H22 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin takım çalışmasını ve birlikte çalışmayı özendirdiği ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.36.'da gösterilmektedir.

Tablo 36: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin takım çalışmasını ve birlikte çalışmayı özendirdiği ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M22	0,66	0,39	0,06	0,90

3.7.3.23. H23: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin grup rekabetini teşvik ettiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H23 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin grup rekabetini teşvik ettiği ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H23 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin grup rekabetini teşvik ettiği ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.37.'de gösterilmektedir.

Tablo 37: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin grup rekabetini teşvik ettiği ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M23	0,69	0,68	0,51	0,12

3.7.3.24. H24: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin sahip olduğu değerleri astlarına aktarmak için zaman ayırdığı ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H24 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve

Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin sahip olduğu değerleri astlarına aktarmak için zaman ayırdığı ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H24 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin sahip olduğu değerleri astlarına aktarmak için zaman ayırdığı ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.38.'de gösterilmektedir.

Tablo 38: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerin sahip olduğu değerleri astlarına aktarmak için zaman ayırdığı ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M24	0,27	0,29	0,67	0,14

3.7.3.25. H25: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H25 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları ile ilgili algılama düzeyleri cinsiyet ve görev faktörlerinde etkili, yaş ve öğrenim düzeyleri faktörlerinde üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H25 hipotezi 0,01 anlamlılık seviyesinde, cinsiyet ve görev faktörlerinde kabul edilmiş, yaş ve öğrenim durumu faktörlerinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.39.'da gösterilmektedir.

Tablo 39: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin uzun dönemli bakış açısına sahip oldukları ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M25	0,05*	0,30	0,39	0,04*

3.7.3.26. H26: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H26 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandığı ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde cinsiyet faktöründe etkili, diğer faktörlerde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H26 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde cinsiyet faktöründe kabul edilmiş, diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandığı ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.40.'da gösterilmektedir.

Tablo 40: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M26	0,01**	0,39	0,30	0,15

3.7.3.27. H27: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astlara özgürce davranma fırsatı verdiği ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H27 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astlara özgürce davranma fırsatı verdiği ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H27 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astlara özgürce davranma fırsatı verdiği ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.41.'de gösterilmektedir.

Tablo 41: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astlara özgürce davranma fırsatı verdiği ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M27	0,89	0,09	0,71	0,27

3.7.3.28. H28: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnek olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H28 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnek olduğu ile ilgili algılama düzeyleri üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H28 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnek olduğu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.42.'de gösterilmektedir.

Tablo 42: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnek olduğu ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M28	0,09	0,07	0,23	0,75

3.7.3.29. H29: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H29 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H29 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.43.'de gösterilmektedir.

Tablo 43: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M29	0,32	0,32	0,67	0,20

3.7.3.30. H30: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğu ve dinledikten sonra gerekli adımları attığı ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H30 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğu ve dinledikten sonra gerekli adımları attığı ile ilgili algılama düzeyleri yaş faktöründe etkili, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H30 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde yaş faktöründe kabul edilmiş, diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğu ve dinledikten sonra gerekli adımları attığı ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.44.'de gösterilmektedir.

Tablo 44: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğu ve dinledikten sonra gerekli adımları attığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M30	0,79	0,01**	0,64	0,45

3.7.3.31. H31: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiri ile tutarlı olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H31 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiri ile tutarlı olduğu ile ilgili algılama düzeyleri yaş faktöründe etkili, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H31 hipotezi 0,05 anlamlılık seviyesinde yaş faktöründe kabul edilmiş, diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiri ile tutarlı olduğu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.45.'de gösterilmektedir.

Tablo 45: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin söz ve davranışlarının birbiri ile tutarlı olduğu ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M31	0,72	0,02**	0,58	0,16

3.7.3.32.H32: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin yanlış ve doğruya ilişkin tavırlarının objektif olduğu ile ilgili algılama düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve görev) değişmektedir.

H32 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin yanlış ve doğruya ilişkin tavırlarının objektif olduğu ile ilgili algılama düzeyleri yaş faktöründe etkili, diğer faktörler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H32 hipotezi 0,01 anlamlılık seviyesinde yaş faktöründe kabul edilmiş, diğer faktörlerde reddedilmiştir. Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin yanlış ve doğruya ilişkin tavırlarının objektif olduğu ile ilgili algılama düzeyleri ile ilgili anova- testi sonucu tablo 3.46.'da gösterilmektedir.

Tablo 46: Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların, yöneticilerinin astların iş yapmaları için gerekli kaynakları sağladığı ile ilgili algılama düzeyleri

Madde	Demografik Özellikler			
	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görev
M32	0,41	0,08*	0,25	0,43

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sonuç:

Çalışanların yetenek ve deneyimlerinin yanı sıra duygularının ve tutumlarının da önemli olduğu gerçeği ışığında yöneticilerin liderlik davranış modellerinin boyutlarını tespit etmek ve bu davranışların çalışan personeli nasıl etkilediğini incelediğimiz bu çalışmamızda, Mersin ili Akdeniz ilçesinde yer alan Siyam Petrolcülük Depolama ve Akaryakıt dağıtım şirketinde görev yapan 50 çalışana 2014 Aralık ayında yaptığımız anket; elden dağıtılıp yine aynı yöntemle toplanmış ve eksiksiz olarak doldurulan 50 anket değerlendirmeye alınmış, sonuç olarak çalışan ve yöneticilerin motivasyon araçları ile yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yöneticilik vasıfları saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca farklı değişkenlere göre (Yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, pozisyon v.b) yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yöneticilik vasıflarına ilişkin düzeyin değişip değişmediği araştırılmıştır.

Ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre yapılan değerlendirmelerde, katılımcı erkek sayısının kadın sayısından fazla olduğu görülmektedir. Personellerin büyük çoğunluğu %58'i 31-40 yaş aralığında olurken bunu %24 ile 41-50 yaş aralığındaki personeller izlemektedir. 18-30 yaş aralığındaki personel oranı ise %18 katılımcıların öğrenim düzeyleri değerlendirildiğinde %52 si ön lisans düzeyi ve %48'de lisans düzeyindeki personellerden oluşmaktadır.

Çalışan personellerin pozisyonlarına göre yapılan ölçümlemede, personellerin %88'i diğer pozisyonlarda (Genel müdür yardımcısı, departman müdürü, satış destek asistanı, sekreter, şoför) %12 si ise idari personellerden oluşmaktadır.

Çalışmaya konu olan 32 madden katılımcıların **en çok katıldıkları üç madde M1 (Yöneticilerimiz dürüst ve erişilebilir kişilerdir, Ortalama:1,64), M2 (Yöneticilerimiz sözünün eridir, Ortalama:1,76) ve M16 (Umutsuz değildir. Çevresine güven verir, Ortalama:1,80).**

Daha detaylı bakıldığında, Yöneticilerinin dürüst ve erişilebilir kişiler olduğuna katılanların (Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum) oranı %90. Katılmayan oranı ise (Katılmıyorum+Kesinlikle Katılmıyorum) sadece %4 olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin sözünün eri olduğuna katılanların oranı %82 iken katılmayanların oranı sadece %2 dir.

Yöneticilerinin umutsuz olmayıp çevresine güven veren kişiler olduğuna katılanlar %84 oranında iken katılmayanlar %8 oranındadır.

Çalışmaya katılanların üzerine **en az katıldıkları Madde M20 (Yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verir, Ortalama: 3.38), M5 (Yöneticimiz kontrol ve ben merkezlidir, Ortalama: 3.00) ve M3 (Yöneticilerimizin davranışlarını her zaman kestirebiliriz, Ortalama:2.38).**

Bu durumda yöneticilerin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler vermediğine inananlar (Kesinlikle Katılmıyorum + Katılmıyorum) %52, oranında iken yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdiği katılanlar (Kesinlikle Katılıyorum + Katılıyorum) %28 oranındadır. Yöneticilerinin kontrol ve ben merkezli olduğuna katılmayanlar %36 iken buna katılanlar %42 oranındadır. Yöneticilerinin davranışlarını her zaman kestirilebilir bulanlar %56 oranında iken, her zaman kestirilebilir görmeyenler %12 oranındadır.

Çalışmada belirtilen 32 hipotezi test etmek için analiz programı ile analizler yapılmış ve testlerin anlamlılık değerleri p-değeri olarak Tablo 10 da gösterilmiştir. Buna göre Akaryakıt Depolama ve Dağıtım Sektöründe çalışanların cinsiyetleri M25 (Örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bilir) ve M26 (Örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandırır) ifadelerini algılamalarına etki ederken; yaşları M30 (İyi bir dinleyicidir. Dinledikten sonra gerekli adımları atar.), M31 (Söz ve davranışları birbiri ile tutarlıdır.) ve M32 (Yanlışa ve doğruya ilişkin tavırları objektiftir) maddelerine; öğrenim durumları M4 (Yöneticilerimiz için bireysel yarar değil grup yararı önemlidir) ve M11 (Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder) maddeleri ve organizasyondaki görevleri M7 (Kin beslemez ve başkalarını da suçlamaz), M9 (Yeteneklerimizle yakından ilgilenir ve bunları geliştirmemiz için gerekli koşulları sağlar.) ve M25 (Örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bilir) maddelerine etki etmektedir.

Değerlendirme:

Örgüt, çalışan etkileşimi incelendiğinde çalışanların yetenek ve deneyimlerinin yanı sıra duygularının ve tutumlarının da önemli olduğu gerçeği ışığında şirket çalışanlarının performans ölçümlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır

Ankete katılan katılımcıların en çok katıldıkları 3 madde yöneticilerinin dürüst erişilebilir güven verici ve sözlerin eri olduğudur.

Katılımcıların katılmadığı üç nokta ise yöneticilerinin yerine getirilmesi mümkün olmayan emirlerin verildiği kontrol ve ben merkezli olduğu davranışlarının ise her zaman kestirilebilir olduğu noktasıdır.

Cinsiyetin ifadeler göre etkisine bakıldığında erkeklerin kadınlara oranla yöneticilerin örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bildiklerine daha fazla katılmaktadırlar. Diğer bir yönü ise erkeklerin kadınlara göre yöneticilerinin örgüt açısından daha iyi bir geleceği zihninde canlandırdıklarına olan inancın daha fazla olmasıdır.

Katılımcıların anket değerlendirmelerini yaş grubuna göre incelediğimizde ise 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanların, yöneticilerin iyi bir dinleyici olup ve dinledikten sonra gerekli adımları attıkları fikrinin hakim olmasıdır. Yine aynı yaş grubundaki katılımcıların yöneticilerin söz ve davranışlarının birbiriyle uyumlu olduklarına inanmalarıdır. Bu iki değerlendirmeye en az inanan ise 41-50 arasındaki yaş gruplarıdır.

Yöneticilerin yanlış yada doğruya ilişkin davranış ve tavırlarının objektif olduğuna en çok katılan yaş grubu yine 18-30 yaş grubu olurken en az inanan yaş grubu ise 41-50 arası yaş grubu olmuştur. Yaş düzeyinin arttıkça yöneticilere olan güvenin azaldığı görülmektedir.

Öğrenim düzeyinin ifadeler etkisi incelendiğinde ön lisans düzeyinde olan katılımcılar lisans düzeyindeki katılımcılardan daha fazla yöneticilerin bireysel yararı değil grup yararına olan inançlarıdır. Yine aynı öğrenim düzeyindeki katılımcılar benzer şekilde yöneticilerinin örgüt içerisinde aykırı düşünme diyalogu teşvik ettiğine de katılım sağlamışlardır. Lisans düzeyinde bu katılım daha zayıftır. Eğitim düzeyi arttıkça katılımcılar daha fazla yöneticilerin bireysel farklılık ve yeteneklerine dikkat etmelerinin beklemektedirler.

Katılımcıların görev etkisi incelendiğinde ise idari görevde yer alan çalışanlar diğer görevde çalışan personele oranla daha fazla yöneticilerinin kendileri hakkında kin beslemeyip

başkalarını da suçlamadıklarını kendilerinin yetenekleriyle yakından ilgilenip bunları geliştirmeleri için gerekli koşulları sağdıkları ve örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesi bildiklerini düşünmektedirler.

Bu sonuçlar yöneticilerin görevlerini gerçekleştirirken kadın, genç, yaşlı çalışanları, lisans düzeyinde eğitime sahip olan ve idari görev dışındaki çalışanlarıyla olan ilişkilerinde daha dikkatli olmaları durumunda bu çalışanların olumlu düşüncelerini arttırıp motivasyon ve bağımlılıklarını güçlendirmede etkili olacağını göstermektedir. Bu çalışma diğer Akaryakıt Dağıtım ve Depolama Şirketlerinde de uygulanarak sektörün daha geniş bir resmi elde edilebilir ve firmalar bazındaki farklılıkları tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

Akbolat, M.; Işık, O.; Yılmaz, A., "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 6, Baskı 11, Sayfa 35-50, 2013

Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları

Arat, (1998) "Organizasyonel, Toplumsal Dönüşümün ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum" *Liderlik*, *Yeni Türkiye* 21.yy. Özel sayısı:20, Yıl: 4, Mart-Nisan,

Ardanç, B. "Modern Yönetim İlkeleri: Karar Verme", *Modern Yönetim Semineri, Ders Notları*, Türk – İş Yay No: 144, 1982

Arslan, B. ve Arslan,E. (2003), "Örgütsel İletişim",*Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim*, Editör: Uğur D, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Aşkun, İ. C. (1989), "Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları",

A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. 7, S. 1, Eskişehir, ss.23–48.

Balcı, A, Aydın,İ. (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi. Milli Eğitim Basımevi.İstanbul*

Bakan,İ, Büyükbeşe,T. 2004.*Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayınevi, İstanbul. CAN, H.,1999. *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara*,

Bakan,İ, Büyükbeşe,T (2010) "*Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması*" *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*12 (19): 73-84, 2010 ISSN: 1309-9132

Başaran,İ.Ethem. (1989). *Yönetim. Gül Yayınevi. Ankara:*

Başaran,İ,Ethem.(1992). *Yönetimde insan ilişkileri (Yönetimsel Davranış)*. Kadioğlu Matbaası. Ankara, 1992 s. 65

Başaran, E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri(Yönetimsel Davranış)*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara:

Bayrak, N. (2001). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özellikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*

Bayraktar,B.B, (2007). *21. YY Bilgi Yöneticisi, Özellikleri, Rol Ve Becerileri, Yetkinlikleri Ve Alışkanlıkları*, Beta Basım Yayın.İstanbul

Bayraktaroğlu,S ,Kutunis,R.Ö, (2002). *Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru*, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1): 1-65

- Becerem,E. (2002), "*Duygusal Zeka*", *Personal Excellence*, Nisan, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul
- Bennis, W.G. (2001).*Bir Lider Olabilmek*,Çev: Utku Teksöz, SistemYayıncılık. İstanbul
- Bolat T, Seymen, A.O, Bolat, İ. ve Erdem,B. (2008), *Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık*.Ankara
- Cafoğlu, K. (1997) "*Karizmatik Liderlik Nedir*"
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi*. Ankara
- Çelik, V. (1998). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl, 4. Sayı, 16 Pegem Yayıncılık*.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayınları*. Ankara:
- Çırpan, H. "*Lider mi, Yönetici mi?*", *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*.Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1999, 1-5.
- Diñçer, Ö. (1992), *Örgüt Geliştirme, Timaş Yayınları, İstanbul*.
- Doğan,S, Demiral,Ö.(2007), *Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, s.1, Manisa*
- Erçetin, Ş. (1998), *Lider Sarmalında Vizyon, Önder Matbaacılık, Ankara*.
- Eren,E. (2001), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım 7. Baskı, İstanbul*
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 11. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul*. Eren, E., (2003). *Yönetim ve organizasyon. İstanbul*.
- Eren, E., (2000) "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*" Beta Yayıncılık, İstanbul
- Erdem.B., (2011), *İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Benchmarking, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Balıkesir*
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul*
- Erdoğan, (1983) *İşletmelerde Davranış, MİAD yayını, İstanbul*
- Ergeneli,A.*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2006*.
- Esen,Ş. (2011) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Bartın*
- Ertopuz,A.1997,*İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 189s*.
- Ertürk, M., (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları. İstanbul*

- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara*
- Gökçe, G., Şahin, A. (2002). *Örgütte Liderlik. Davranış Bilimleri (Ders Notları), (Editör) Orhan Gökçe ve Ata Atabey, Konya: İ.İ.B.F Mezunları Derneği Yayınları, ss:85-136.*
- Gümüş, M., Öksüz, B. (2009), *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara*
- Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.*
- Gürüz, D., Özdemir Yaylacı, G. (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları yönetimi, MediaCat Kitapları, İstanbul.*
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice (4th ed). New York: McGraw-Hill.*
- Husserl, E. (1997). *Kesin Bilim Olarak Felsefe. Abdullah Kaygı (Çev.). Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.*
- İnce, M., Bedük, A., E., Aydoğan. *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri 2009*
- İşcan, F. "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü" *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (11) 2006, 160-177*
- İzğören, A.Ş. (2005) "Süpermen ve Uğur Böceği", Elma Yayınevi
- Kaya, Ç. (2002), *Liderler: Liderliğe Giden Yollar, Beta Yayınları, İstanbul.*
- Kılıç, (2006) "Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi" *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri*
- Kılınç, T (1995), "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24 (2), 151-185.*
- Koçel, T (1999), *Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.*
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.*
- Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği (İstanbul: Arıkan Yayınevi, 11. Baskı).*
- Koçel, T. (1995) *İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.*
- Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, (10. Baskı) Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul, 2005*
- Kılınç T. (1997): *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu. İstanbul*

Lunenburg&Ornstein , (1991) (*Lunenburg ve Ornstein, 1991. akt: Karip, 2004: 20*)

Meydan H,Polat, *Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 65 (4), 124-140*

Öneren.M.ZKÜ *Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 163-178, Kırıkkale Üniversitesi İİBF İktisat Bölüm*

Özalp, 1. (2010). *İşletme yönetimi. Nisan Ki-tabevi, Ankara*

Özel M.,*Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.*

Özçağlayan,M. (1998) *Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim, Alfa Yayınları*

Özgen,H ve Türk,M.M. (1996), “*Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli*”, *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 29, Sayı 2, ss.70-80.*

Özgen,H (2013) "*Sosyal Medya Pazarlamasında Farklılaştırıcı Bir Unsur Olarak İçerik Yönetimi Konusuna İletişimsel Bir Yaklaşım*" *Marmara Üniversitesi 2013 Winter/Kış – Cilt/Vol: 4 - Sayı/Num: 11*

Özmen,H.İ (2009) "*Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi*" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009, C.14, S.2 s.1-23.*

Peker,Ö,ve Aytürk N. (2005), *Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları.*

Robbins, Stephen P.,Coulter Mary (2002) *Management. Prentice-Hall: New Jersey*
Rüzgar.N – M. Kurt 5/4,*Yöneticiler Aslında Ne Yapar?Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, İşletme Araştırmaları Dergisi ,(2013) 35-49*

Saruhan C.Ş. ve Yıldız L.M. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul*

Sezginer,S. (2013), *Yöneticilerin Kişilik Tiplerinin ve Organizasyon Dinamiklerinin Çalışanların Performansları Üzerinde Etkileri, St. Clemens Üniversitesi Doktora Tezi, Ankara*

Sinanoğlu, S. (2000). *Proje Liderlerinin Yöneticilik-Liderlik Özellikleri ile Karakter Profilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.*

Şahin,F. (2011) "*Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi*" *Savunma Bilimleri Dergisi, Kasım 2011, Cilt 10, Sayı 2, 80-104*

Şahin,F. (2012) "*Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış*" *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1,*

Şimşek.M.Ş, (1999), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Tengilimoğlu,D,Atilla,E.A.Bektaş,M,(2009).*İşletmeYönetimi*,Ankara:Seçkin Yayıncılık.

Tınar, M. Y. (1990) “Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1-2), 78-90

Tiryaki,A, (2008), “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”,*T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*

Tosun,K. *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Yön Ajans, 1990.

Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Doğan,T, Doğan,Y.A,Varoğlu,D. (2009), *Genel İşletmecilik Bilgileri*,2. Baskı, *Siyasal Yayınları, Ankara*.

Doğan,T, Doğan,Y.A,Varoğlu,D (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitapevi

Tutar, H.,*Örgütsel iletişim, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Haziran 2003*

Türkmen,İ.(1999). *Yönelimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, *MPM Yayınları, 3. Baskı, No: 519, Ankara*.

Tüz, M. V. (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.

Uysal,G.(2001),*Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar, Sayıştay Dergisi,s.42, Ankara*

Ünal,M (2012) "*Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik*" *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt XXXII, Sayı I, S.297-310*

Ünal.M, *Stratejik Yönetim ve Liderlik-Beta Basım Yayım 2012-06-14. ISBN, 6053777250. Baskı Sayısı, 1. Baskı*

Yavuz,E.(2009) "*İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma İşletme Araştırmaları Dergisi*", *Dumlupınar Üniversitesi, 1/2 (2009) 51-69, Kütahya*

(<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>)

<http://www.dursunmuratozden.net/ipucu/detaysonuc.asp?cat=SOSYAL%20B%DDL%DMLER&a=2200&s=>

EKLER

EK -1. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

A.1. Anket Birinci Bölüm

Sayın Katılımcı;

Şirketlerde liderlerin çalışanların performansı ve motivasyonu üzerindeki etkisi ilişkisini araştırdığımız bir yüksek lisans tezi hazırlamaktayız. Yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan aşağıdaki anketi eksiksiz doldurmanız bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırmadan elde edilecek bulgular kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz işbirliği anlayışından, ayırdığımız zamandan ve ilginizden ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Serhat AKA

Toros Üniversitesi

Not: Anket ile ilgili soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz.

A. Cevaplayıcıya ilişkin tanımlayıcı sorular

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaşınız: 18-30 31-40 41-50 51-59 60 ve üstü

3. Öğrenim düzeyiniz:
 Doktora) Yüksek Lisans

Üniversite (Lisans) Meslek Yüksek Okulu (Önlisans)

4. Lütfen pozisyonunuzu belirtiniz.

<input type="checkbox"/> Genel Müdür()	<input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı	<input type="checkbox"/> Departman Müdürü sorumlusu
--	---	---

5. Diğer.....(Lütfen belirtiniz)

A.2. Anket İkinci Bölüm

LİDER VE YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ

S/N		1	2	3	4	5
1	Yöneticilerimiz dürüst ve erişilebilir kişilerdir.					
2	Yöneticilerimiz sözünün eridir.					
3	Yöneticilerimizin davranışlarını her zaman kestirebiliriz.					
4	Yöneticimiz için bireysel yarar değil grup yararı önceliklidir.					
5	Yöneticimiz kontrol ve ben merkezlidir.					
6	Eleştirilere açıktır, eleştirileri hoş karşılar.					
7	Kin beslemez ve başkalarını da suçlamaz.					
8	Değişim yanlısıdır, uzun vadeli hedefler peşindedir.					
9	Yeteneklerimizle yakından ilgilenir ve bunları geliştirmemiz için gerekli koşulları sağlar.					
10	Araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler almayı bilir.					
11	Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder.					
12	Astlarını iyi tanır ve onlara her zaman güvenir.					
13	Örgüt için ortak amaçlar yaratma gayreti içerisinde.					
14	Doğru ve hızlı karar vermesini bilir.					
15	Demokratiktir, grup üyelerinin kararlara katılmasını sağlar.					
16	Umutsuz değildir. Çevresine güven verir.					
17	Yaraticılığı ve akılcılığı sayesinde bütün sorunların üstesinden gelir.					
18	Herkese aynı derece saygılı ve tarafsız davranır.					
19	Övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmaz.					
20	Yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verir.					
21	Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir.					
22	Grup rekabetini teşvik eder.					
23	Sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır.					
24	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir					
25	Örgütün hedeflerini ve standartlarını belirlemesini bilir.					
26	Örgüt açısından daha iyi bir geleceği hep zihninde canlandırır.					
27	Astlara özgürce davranma fırsatı verir.					
28	Meraklı ve aynı zamanda görüşlerinde esnek.					
29	Astların iş yapmaları için gerekli olan kaynakları sağlar.					
30	İyi bir dinleyicidir. Dinledikten sonra gerekli adımları atar.					
31	Söz ve davranışları birbirleri ile tutarlıdır.					
32	Yanlışa ve doğruya ilişkin tavırları objektiftir.					

1 - Kesinlikle Katılıyorum.

2 - Katılıyorum.

3 - Kararsızım.

4 - Katılmıyorum.

5 - Kesinlikle Katılmıyorum.

ÖZGEÇMİŞ

Serhat AKA, 1974 yılında AĞRI ili Merkez ilçesinde doğdu. İlk orta ve lise öğrenimini Mersin'de tamamladıktan sonra Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünü bitirdi.. Meslek hayatına 2000 yılında Mersin ilinde Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Stajyeri olarak başladı, 2005 yılında stajyerini tamamlayarak Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Olarak mesleğine devam etti.2006 yılında Balpet Petrol Ürünleri Akaryakıt Dağıtım Şirketinde Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığına getirildi. Rönesans Değişim ve Yönetim Bilimleri Enstitüsü'nün 2009 yılında vermiş olduğu **"Uluslar Arası Muhasebe Standartları ve Finansal Raporlama Sistemleri"** programını başarı ile tamamladı.2012 Yılında Soil Akaryakıt Dağıtım Şirketin de Yönetim Kurulu Başkan Vekili görevine getirildi.2014 yılında Kamu Gözetimi Muhasebe Ve Denetim Standartları Kurumu tarafından Bağımsız Denetçi olarak yetkilendirildi. Evli ve bir çocuk babası.