

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA**

ERSİN SÜNBÜL

TARAFINDAN

**YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE
SUNULAN TEZ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

AĞUSTOS 2017

ONAY

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Doç. Dr. Ali İhsan AKGÜN

Ana Bilim Dalı Başkanı

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER

Danışman

Jüri Üyeleri (ilk isim Jüri başkanı, ikinci isim danışman)

Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN (TODAİE)

Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER (AYBÜ)

Doç. Dr. Kerim ÖZCAN (AYBÜ)

Bu tez içerisindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Adı Soyadı : Ersin SÜN BÜL

İmza :

ÖZET

YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

SÜNBÜL, Ersin

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER

Ağustos 2017, 105 sayfa

Bu araştırmanın amacı, çalışma evrenimizi teşkil eden ve kamuya güvenlik hizmeti sunan bir kamu kurumunda istihdam edilen, orta ve üst düzey yöneticilerin sahip olduğu kişisel özelliklerinin davranışlarına etkisi konusunda oluşturulan hipotezleri sınamaktır. Hazırlanan anket soruları, astlara sorularak onların algı durumuna göre çalışma şekillendirilmiştir.

Literatür incelendiğinde; kamudaki liderlerin kişilik özellikleri, sergiledikleri davranışlar, karşılaştıkları farklı durumlara yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları boyutunda sergilenen liderlik özelliklerinin ortaya konulduğu birçok çalışma görülmektedir. Ancak, bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak, yöneticinin kişilik özelliklerini ve buna bağlı olarak ortaya koydukları davranışların takipçilerin gözünden nasıl algılandıkları üzerine odaklanmıştır. Bu çerçevede, kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi için **beş faktör kişilik özellikleri ölçeği**, davranışlarının değerlendirilmesi için ise **Ohio Üniversitesi yönetici davranışları çalışmalarından** istifade edilmiştir. Çalışmada; yöneticinin kişilik özellikleri ile davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak, gerek ast personelin gerekse yöneticilerin mesleki tecrübelerinin söz

konusu tutumlara etki ettiği tespit edilmiştir. Çalışma, kavramsal ereve, kullanılan ölçeğin genel değerlendirmesi, elde edilen verilerin değerlendirilmesi, hipotezlerin test sonuçları ve çalışmanın genel değerlendirmesi konularını içermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik davranışları, yönetici kişilik zellikleri



AN EMPIRICAL STUDY ON THE EFFECTS OF MANAGERS'
PERSONALITY TRAITS ON THEIR LEADERSHIP BEHAVIORS

SÜNBUÖ, Ersin

Master's Program, Department of Business Affairs

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Hasan Engin ŞENER

August 2017, 105 pages

The purpose of this research is to test the constituted hypotheses about the influence of the personality traits of middle and high level managers on their leadership behaviors employed at a public institution providing security service for public. A survey was prepared and the questions were directed to the subordinate personnel of the institution, and then the research was formed in accordance with their answers.

When the literature is reviewed, it is seen a great number of studies had been made about the personality traits of public managers, their presented behaviors and reactions to different situations encountered, and the leadership traits presented in the dimension of the contemporary leadership approach. Nevertheless, it is the difference of this study from others to focus on the perception of manager's personal traits and the behaviors correspondingly in the eyes of his/her subordinates. Within this framework, **five factor personality scales** was used to assess the personality traits and **manager behavior study of Ohio University** was utilized to assess the behaviors. In this study, no significant correlations were found between the personality traits and the behaviors of the managers. However, it was determined that the occupational experience of both subordinate personnel and the managers influenced the subject matter

behaviors. The research includes the conceptual framework, general assessment of the scale applied, assessment of the data obtained, assessment of the test results of the hypotheses and overall assessment of the study.

Key Words: Leadership, leadership behavior, personality traits of managers.



Öncelikle iki yıllık yoğun eğitim ve araştırma sürecinde, tahammül sınırlarını zorlayarak bana katlanmak zorunda kalan eşim Hale Sünbül ve kızım Azra Duru Sünbül'e İTHAF ediyorum.

TEŞEKKÜR

Ders aldığım dönemde, lider ve yöneticilik kavramlarına bakış açımın gelişmesine ve bu tez konusunu seçmemde ciddi katkıları olan Sn. Yrd.Doç. Dr. Levent Vurgun'a,

Özellikle seminer çalışması döneminde desteğini her zaman hissettiğim değerli hocam Sn. Doç. Dr. Yavuz Kahraman'a

Tez çalışmam döneminde yoğun çalışma temposuna rağmen bana her talep ettiğimde değerli vakitlerini seve seve ayırdığını düşündüğüm tez danışmanlığımı üstlenen Sn. Doç. Dr. Hasan Engin Şener'e,

Çalışmanın istatistiki bölümünde, verilerin değerlendirilmesi adına önümü görmemi sağlayan ve doğru bir analizin nasıl yapılması gerektiğini adım adım gösteren hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. İklim Gedik Balay'a,

Çalışmaya yönelik yapıcı eleştiri ve önerileri için Prof. Dr. Kamil Ufuk Bilgin'e ve Doç. Dr. Kerim Özcan'a,

Çalışmalarım boyunca defalarca tetkik ettiğim «Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı.» isimli çalışmanın yazarı merhum Prof. Dr. Turgay Ergun'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Alan Yazında Kişilik Özellikleri ve Davranışlar Bağlamında Hazırlanmış Doktora Tezlerinin İçerik Analizleri.....	5
Tablo 2: Yönetici ve Lider Ayrımı.....	12
Tablo 3: Yönetim Tarzı.....	16
Tablo 4: Liderde Olması Gereken Özellikler.....	20
Tablo 5: Liderin Kişilik Özellikleriyle İlgili Çalışmalar.....	22
Tablo 6: Ohio Yönetici Davranış Modeli.....	27
Tablo 7: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	30
Tablo 8: Dönüşümcü (Transformasyonel) ve Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik Faktörü.....	42
Tablo 9: Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Karşılaştırması.....	43
Tablo 10: Etik Liderlik Kriterleri.....	47
Tablo 11: Otantik Liderlik Çalışmaları.....	49
Tablo 12: Örneklem Büyüklüğü Tablosu (α 0.05 alındığında).....	58
Tablo 13: Örneklem Büyüklüğüne Göre Frekanslar.....	63
Tablo 14: Yaş Aralıklarına Göre Frekanslar.....	63
Tablo 15: Cinsiyete Göre Frekanslar.....	64
Tablo 16: Eğitim Durum Aralıklarına Göre Frekanslar.....	65

Tablo 17: Yöneticinin Mesleki Tecrübe Aralıklarına Göre Frekanslar.....	65
Tablo 18: Güvenilirlik Analizi.....	67
Tablo 19: Davranışsal Liderlik Algı Anketi Ortalamaları Normallik Testi.	68
Tablo 20: 5 Faktörlü Kişilik Özellik Ortalamaları Normallik Testi.....	69
Tablo 21: Homojenlik Testi.....	70
Tablo 22: 5 Faktörlü Kişilik Özellikleri ve Davranışsal Liderlik Algı Anketi Ortalamaları.....	71
Tablo 23: 5 Faktörlü Kişilik Özellikleri ve Davranışsal Liderlik Algı Anketi Arasındaki Anlamlılık İlişkisi.....	72
Tablo 24: Kısmi Korelasyon Analizi 1.....	73
Tablo 25: Kısmi Korelasyon Analizi 2.....	75
Tablo 26: Davranış Modeli Faktör Ortalamaları.....	77
Tablo 27: Kişilik Özellikler Faktör Ortalamaları.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Görüşleri.....	11
Şekil 2: Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	28
Şekil 3: Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği.....	32
Şekil 4: Fiedler'in Koşulsallık Modeli.....	36
Şekil 5: Yol-Amaç Modeli.....	37
Şekil 6: Durumsal Liderlik Modeli.....	39
Şekil 7: Araştırma Tasarımı.....	54

KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz.....Bakınız

ABD.....Amerika Birleşik Devletleri

SPSS.....Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal

Bilimler İçin İstatistik Programı

vd.....Ve Diğerleri

vb.....Ve Benzeri

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	ivi
İTHAF	viii
TEŞEKKÜR	iiix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
İÇİNDEKİLER	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	10
1.1.1. Lider ve Liderlik	10
1.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	12
1.2. YÖNETİCİLİK TARZLARI	14
1.2.1. Otokratik Tarz	17
1.2.2. Demokratik Tarz	17
1.2.3 Serbest Bırakan Tarz (Bırakınız Yapsınlar Tarzı)	18
1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	19

1.3.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı	19
1.3.1.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımıyla İlgili Çalışmalar	21
1.3.1.2. Beş Faktörlü Kişilik Modeli (Büyük Beş)	23
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	25
1.3.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları	26
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	29
1.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	30
1.3.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Modeli	31
1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Modeli	33
1.3.3. Durumsal Yönetim Yaklaşımı	34
1.3.3.1. Fiedler'in Koşulsallık Modeli	35
1.3.3.2. Yol-Amaç Modeli	37
1.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli	38
1.3.4. Modern Yönetim Yaklaşımları	40
1.3.4.1. Dönüştürücü (Transformational) Lider	40
1.3.4.2. Karizmatik Lider	44
1.3.4.2.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı	46
1.3.4.3. Etik Lider	47
1.3.4.4. Otantik Lider	49

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	52
2.2. ARAŞTIRMANIN, ÖNEMİ VE KAPSAMI	52
2.3. ARAŞTIRMA TASARIMI	54
2.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	56
2.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	57
2.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	58

2.7. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	60
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. İSTATİSTİKİ BULGULAR	63
3.1.1. Demografik Özellikler İstatistiği	63
3.1.2. Ölçek İstatistiği	67
3.1.2.1. Güvenilirlik Analizi	67
3.1.2.2. Normallik ve Homojenlik Testi	69
3.2. HİPOTEZ TESTLERİ	71
3.2.1. One Samples T Test	71
3.2.2. Korelasyon Analizleri (Kısmi)	73
3.3. İSTATİSTİK GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇLARI	77
SONUÇ	80
YARARLANILAN KAYNAKLAR	85
EKLER	93

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin en göze çarpan özelliği bilgi çağı ile birlikte daha sistemli ve hızlı karar alabilme kabiliyetleridir. Bu sistemli çalışma ve hızı arzu edilen seviyeye çıkartabilmek ve devamlılığını sağlamak örgüt içinde sıkı bir iş birliği, uyum ve uzmanlaşmaya olan ihtiyacın yanında, liderlik vasıfları yüksek yöneticilere bağlıdır. Organizasyonlarda, sistemin işletilmesi, üyelerin uyumlu çalışmaları, iç ve dış çevrede meydana gelen değişmelerle başa çıkabilmek için birtakım prosedürler oluşturulmuştur. Bu prosedürlerin uygulamasında liderin rolü son derece önemlidir.

İşte çağdaş organizasyonlarda bireylerin birbirlerine duyduğu gereksinime paralel olarak, onları yönetecek ve yönlendirecek yöneticilerde değişime uğramıştır. Daha karmaşık karar alma süreçlerinin üstesinden gelebilme kabiliyeti kazanmışlardır. Bu değişimin temeli takipçilerinin davranışsal özelliklerini önceden kestirebilmekten geçmektedir. Bireyleri doğru anlayan ve doğru şekilde yönlendirebilen yöneticiler günümüzün en başarılı liderleri olacaktır. Sosyal bilimlerin temel faaliyet alanı bireyi anlamaktır. Günümüz yöneticileri daha iyi bir yönetim için bu bilimden sıklıkla faydalanmaktadır.

Muhakkak ki, bireyi anlamada bilimsel çalışmalar son derece önemlidir, ancak tek başına yeterli değildir. Lider dediğimiz kişiler, bilimsel çalışmalardan istifade ederken aynı zamanda modern çağın imkânlarından, yani teknolojik altyapıdan da faydalanmaktadır. Yönetimde üçüncü bir faktör ise içsel dinamiklerinden gelen liderlik vasıflarıdır. Yöneticiler bu üç unsuru; içsel yetenek, yönetim becerisi konusunda hazırlanan bilimsel çalışmalar ve yönetim teknolojik alt yapısını kullanarak kendilerini geliştirdikleri ölçüde tam donanımlı bir yönetici-lider olacaklardır.

Kamudaki liderlik davranışlarını anlama yönlü aşağıda örnekleri verilen literatür çalışmalarına bakıldığında, örneklemin büro çalışanları ve yöneticilerinden seçildiği ve kamuda lider davranışlarının bu bulgular üzerinden kamuda liderlik davranışları olarak tanımlandığı görülmektedir. Aynı çalışmanın farklı kamu kurum ve kuruluşlarında farklı sonuçlar ortaya koyacağı değerlendirilmektedir. Buradan hareketle bu tez çalışmasında, kamuya güvenlik hizmeti sunan ve Türkiye genelinde geniş bir organizasyon yapısına sahip bir kamu kuruluşunda çalışan personel örneklem olarak seçilmiştir. Yöneticinin kendisini nasıl değerlendirdiği ya da nasıl bir yönetici olduğunun ortaya konulmasından ziyade ast personelin yöneticilerini nasıl bir yönetici olarak görüp değerlendirdikleri üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda, oluşturulan ölçekler ast personel için dizayn edilmiş ve ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Alan yazındaki çalışma sonuçlarına bakıldığında; Mihçioğlu, (1968, 39-71) tarafından üst düzey yöneticilerin sahip olduğu özelliklere yönelik yapılan bilimsel çalışmalarda;

- Yöneticilerin yeterince eylemsel olmayı tercih etmediği, bunun sebebinin ataerkil aile yapısı ve ezberci eğitim sisteminin bir sonucu olduğu,
- Yöneticilerin otoriter yönetimi tercih ettikleri, bunun sebebinin asker bir millet olmamızdan kaynaklandığı,
- İkili ilişkilerde alttan üste bilgi akışının (çalışandan yöneticiye) imkânsız olduğu,
- Karar verme sürecinde üst yönetimin mutlak güç olduğu,
- Aşırı merkeziyetçi bir anlayışın hâkim olduğunu, bu nedenle de yöneticinin kendi görevinden ziyade ayrıntılarla ilgilendiği,
- Yöneticilerin yasaları uygulamada isteksiz, ancak yasalardan bahsederken son derece tutucu oldukları,
- Zamanlarını akıllıca kullanmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Türkiye'deki yöneticilerin karşılaştırıldığı Bradburn'ün 1960, çalışmasında (aktaran Ergun, 1981), iki ülke üst düzey yöneticilerinin arasındaki farkı, Türkler, ABD'lilerden daha düşük başarıma azmine sahiptir şeklinde özetlemektedir.

Buna ek olarak;

- Askere giden bireylerin askerlik hizmetleri boyunca almış olduğu eğitimlerin Türk aile yapısında oldukça fazla değişime sebep olduğu,
- Sayısı kısıtlı olsa özel yöneticilik eğitimlerinin toplumsal değerlerde değişime neden olduğu,
- Türk yöneticilerinin yaşadığı yönetsel sorunların, demokratik bir sanayi toplumu oluşturma çabalarını batıdaki gibi uygulamak istemelerinden kaynaklandığı, ancak batı toplumundaki değer yargıları ve yönetim anlayışının Türklerde olmadığı, yani kültür farkı olduğu,
- Merkezi otoritenin yetkiyi elinde bulundurma uğruna en küçük kararlarda bile en tepedeki yönetimin onayına ihtiyaç duyulacak şekilde düzenleme yapıldığı,
- Yöneticinin kendi varlığını yasallaştırmak için çok sayıda evrakı imzalamayı göze aldığı belirtilmektedir.

Caldwell'in 1959'daki, araştırmaları (aktaran Ergun, 1981: 29), her şeye rağmen Türkiye'nin Orta Doğu coğrafyasında en iyi yönetilen ve gelecekte umut vadeden bir ülke konumunda olduğunu ortaya koymaktadır.

Rods ve Noralou'a (aktaran Ergun, 1981:12) göre Türk toplumunda ve iş yaşamındaki gelişmelerin, statü ve güç olgusunun temellerini değiştirmiş ancak eski sorunların üzerine yenilerinin eklenmesinin önüne geçememiştir.

Ergun'un, (1981; 106-107) yaptığı çalışmalara göre; Türk yöneticileri aşırı merkeziyetçi, güç eğilimleri yüksek, iletişim yetileri zayıftır. Özellikle

aşağıdan yukarı iletişim imkânsızdır. Yöneticiler astlarıyla vakit geçirmezler ve ast üst etkileşimi yetersizdir.

Türk kamu sektöründe yapılan çalışmaların genelinde, liderlik özellikleri ile uyumsuz bir dizi bulgu, kamu yöneticilerinin yönetsel yeti bağlamında başarısız liderlik sergilediklerini ortaya koymaktadır (Şahin ve Temizel, 2007; 184-191).

Toplumsal kimlik, kültürün oluşmasında son derece önemlidir. Bürokratik kültür ise idari yapının toplum tarafından algılanma biçimidir. Bu çerçevede kimlik, bürokratik kültürü etkileyen en önemli olgulardan birisidir. Dolayısıyla toplumsal kültür kamu yöneticilerinin davranışlarını algılamada büyük bir paya sahiptir (Demir, 2011: 153-178).

Özen (1996), kamu yöneticilerinin davranışlarını açıkladığı çalışmasında, yönetsel olguların gerek evrensel gerekse kültürel etmenleri içinde barındırdığını belirtmektedir. Bu bağlamda, Batı yazınından alınmış olan ölçeklerle Türk yöneticilerin davranışlarının doğru anlaşılması mümkün gözükmemektedir. Özen'e göre yönetsel değerler, **yetkecilik (otorite)**, **pragmatizm (eyleme yönelik olma)**, **adamacılık ve benmerkezcilik** olarak dört boyutta ele alınmaktadır. Bu dört faktöre göre yapılan çalışmada, kamudaki yöneticilerin, otorite ve benmerkezcilik davranışları düşük, eylemsellik davranışları orta ve adamacı davranışları yüksek düzeydedir. Özen, son dönem yöneticilerde otorite gücünün düşük gerçekleşmesini, yöneticilerin işe dönük liderlik davranışı yerine, kişiye odaklı yaklaşımı tercih etmelerine bağlar.

2000 yılı öncesi ve sonrası Türk yöneticilerinin davranışlarında meydana gelen değişimi anlayabilmek amacıyla, YÖK tez bankasında 2000-2017 tarihleri arasında Sosyal Bilimler İşletme alanında hazırlanmış tezlerde, "yönetici davranışları" terimi sorgulandığında, 112 adet Yüksek Lisans ve 41

Doktora çalışmasına ulaşılmıştır. Tablo 1’de özetlenen doktora tezlerinin içerik analizinde, yöneticilerin yönetirken sergilediği tutumlara ilişkin çalışmaların 8 doktora tezine konu edildiği görülmektedir.

Gürdoğan, (2010) ve Uzun (2005)’un çalışmalarında yöneticilerin,

- Takım çalışmasına önem verdiği,
- İzleyici kazanma, vizyoner liderlik sergileme ve vizyon oluşturmada yetenekli oldukları,
- Çalışanlarına arkadaşça yaklaştıkları,
- Rahat ilişkiler kurdukları,
- Yetki devrettikleri kişilerin fikirlerine önem verdikleri ve bu fikirleri karar alma süreçlerinde değerlendirmeye aldıkları,
- Çalışan sorunlarıyla yakından ilgilendiklerini tespit etmişlerdir.

Sonuç olarak; 2000 yılı öncesi yönetici liderlik davranışlarıyla, 2000 yılı sonrası, sosyoekonomik ve kültürel alanda yaşanan değişimin yönetici davranışlarını da değiştirdiği görülmektedir.

Tablo 1: Alan Yazında Kişilik Özellikleri ve Davranışlar Bağlamında Hazırlanmış Doktora Tezlerinin İçerik Analizleri

Çalışmanın İsmi	Çalışma Evreni/ Örneklem	Alan Yazına Katkısı	Referans
Mavi Yakalı Çalışanlarda İştirak Etme ve Fikrini Çekinmeden Dile Getirme Davranışı: Çalışanları Yetkilendirme ve Güçlendirme Faktörünün Aracı Rolü	Türkiye'nin öncü holdinglerinden birinde çalışan ve Yöneticiler	Yönetici davranışlarının Mavi yakalı çalışanların işe katılım ve örgütsel vatandaşlık rolleri ele alınmıştır.	Çelik,M,Ç. (2008).

Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirilme Algısının Rolü	Büyük ölçekli bir Türk bankasının yönetici ve çalışanları	Yönetici davranışlarının çalışan yetkilendirme ve çalışanlarının bağlılıklarına etkileri incelenmiştir.	Ertenü,B,S. (2008).
Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği),	İlk ve orta öğrenim kurumlarındaki yöneticiler.	Yöneticilerin liderlik vasıflarını yükselten davranışları incelenmiştir.	Aygün,R. (2014).
İçsel İş Çevresi, Kişilik Özellikleri ve Sektör Algısının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Alanya Konaklama İşletmeleri Örneği	Turizm bölgelerinde bulunan otellerde çalışan yönetici ve çalışanlar	Gerek çalışan gerekse yönetici kişilik özelliklerinin davranışlarına etkisi incelenmiştir.	Özdemir,E. (2015).
Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Çalışanların Davranışlarına Bakış Açısına Göre Yönetim Stillerinin Belirlenmesi	İlk ve orta öğrenim kurumlarındaki öğretmenler.	Yöneticilerin kişilik özellikleri ve buna paralel öğretmenlere davranışlarına bakışları ele alınmıştır.	Şahin,R. (2012).
Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları	Turizm bölgelerinde bulunan otellerde çalışan yönetici ve çalışanlar	Yönetici davranışlarının karar verme süreçlerinde meydana getirdikleri değişim incelenmektedir.	Öngören,E. (2011).
Duygusal Taciz ve Babacan Liderlik İlişkisi: Y Jenerasyonu Algısı,	Çalışma evreni belirtilmemiştir	Çalışanların kişilik özelliklerinin yöneticilerin Mobingine maruz kalmadaki rolü değerlendirilmektedir.	Şahin, G,S. (2015).

Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeylerinin ve Yönettikleri Okulların İkliminin Yönettikleri Kadın ve Erkek Müdürler Bazında Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi,	İlk ve orta öğrenim kurumlarındaki yöneticiler ve öğretmenlere	Çalışan kişilik özellikleri, iletişim, okul işletmeciliği ve mesleki gelişimin örgütsel iletişime yansımaları ele alınmıştır.	Erdoğan, S.Y. (2012).
--	--	---	-----------------------

Kaynak: YÖK Tez Merkezi.(Erişim Tarihi, 18.01.2017).

Baltaş (2010), Türk toplumunda yöneticilerin sahip olması gereken en önemli özelliğin iletişim (astını dinlemesi) ve duygusal zekâ (astlarıyla empati kurması) olduğunu vurgulamaktadır. Baltaş grubunun 2008 yılında kamu çalışanlarının davranışları üzerine yaptığı bir alan araştırmasında; işten ayrılmaların en önemli sebebinin kişisel gelişim eksikliğine dayalı olduğunu, bu eksikliğin de Türk yöneticilerin iletişim kurmada uyguladığı baskıdan kaynaklandığını belirtmektedir. “Türkiye’deki çalışanların görüşlerine bakıldığında, çalışanların %35.2 danışan, %28.9 babacan, %25.6’sı demokratik, %10.3’ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı tercih etmektedir”. Çalışanın liderden beklentisi, ağırlıklı olarak ilişki boyutuna odaklanmaktadır. Aynı zamanda liderin, kurumu ileriye götürmesini ve değişime hızlı reaksiyon göstermesini, kurumu ayakta tutabilecek yönetimi sergileyebilmesini beklemektedir. Çalışanların, yöneticilerinin kendilerini önemsemesini, sağlığıyla ve sorunlarıyla ilgilenmesini, zora düştüğünde kendisine destek olunacağına inanmayı istemektedir. Bu tarz yöneticisi olan çalışanların, işine ve yöneticisine sonsuz sadakat gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Alan yazında incelenen çalışmalara (bkz. Tablo 1) genel olarak bakıldığında, esasen yönetici davranışlarının kamu ve özel sektöre göre farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmacıların Türkiye’deki yönetici

davranışlarını ele alırken bu iki hususu göz önünde bulundurmalarının doğru bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir.

“Hepimizin bildiği gibi, yönetim ve özellikle liderlik konusunda en ciddi ve kapsamlı araştırmaların menşei ABD’dir. Yine, uluslararası ölçekte dünyanın önde gelen firmaları da ABD ve Batı Avrupa’dadır. Hal böyle olunca, liderlik üzerine tutarlı ve geçerli araştırma sonuçları ile firmalarını küresel rekabet ortamında üst seviyelere taşıyabilmiş liderler üzerine sayısız eserler basılmıştır. Belirli ölçüde kültürel farklılıklar bir yana bırakılırsa, bu eserlerin özel sektör yönetici ve çalışanlarına bireysel gelişim açısından birtakım katkılar sunabileceği varsayılabilir. Yani, Bill Gates’in liderlik anlayışı, Steve Jobs’ın liderlik sırları ya da Jack Welch’in liderlik prensiplerini okuyan bir Türk özel sektör yöneticisi mutlaka kendine yarayacak bilgiler çıkaracaktır. Ancak, Türk kamu yönetimi örgütlenmesinin merkezi ya da yerel birimlerinde görev ifa eden (seçilmiş/atanmış) kamu görevlileri için aynı şeyi söylemek zordur. Yani, gerek siyasal kültür (federal sistem vs. parlamenter sistem; merkeziyetçi vs. âdemi merkeziyetçi kamu yönetimi) açısından, gerekse yerel yönetim modellerinin türleri, organları, görevleri, personeli ve mali yapısı açısından farklılıklar dikkate alındığında tercüme edilen liderlik kitaplarının katkı düzeyinin düşük olması kaçınılmazdır” (Öztürk, 2015).

Türetgen vd. (2004; 25-44), 2000 yılı sonrası Milenyum çağının getirdiği teknolojik ve sosyolojik değişimlere, Türk çalışma hayatına uyumlu, insan kaynakları yönetiminin, yönetici belirleme ve diğer insan kaynakları alanında kullanmaları maksadıyla yeni bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmış, incelenen çalışmaların ilgi alanları ve araştırmacı bilgileri envanteri oluşturulmuştur. Bu envanter çalışmasının ilgili bölümü, araştırmacıların istifade edebilmeleri maksadıyla tezin ek 1’ine ilave edilmiştir. Türetgen ve diğerlerinin bu çalışması, Ergun’un (1981) hazırlamış olduğu ölçekle büyük benzerlikler göstermektedir.

Bu tez çalışmasında, kamudaki yönetici- lider davranışlarına yönelik olarak, nicel araştırma yöntemlerinden (anket uygulaması) ve nitel araştırma yöntemlerinden (içerik analizi, mülakat ve gözlem) istifade edilmiştir. **Çalışmanın birinci bölümünde** kuramsal ve kavramsal çerçeve çizilirken, alanda yazılmış akademik kitaplardan, makalelerden, doktora ve yüksek lisans çalışmalarından istifade edilmiştir. **İkinci bölüm** uygulamalı araştırmaların yer aldığı bölümdür, bu bölüm; deneklere uygulanan anket çalışmasının SPSS 20.00 paket programına işlenmesi sonucu nicelik kazandırılarak elde edilen bulguların belirli bir mantık çerçevesinde ortaya konulmasından oluşmaktadır. **Üçüncü bölümde** tüm bu çalışmalar neticesinde tespit edilen bulgular ve istatistiki veriler yer almaktadır. Bu veriler, demografik özellik istatistiği ve ölçek istatistiğinden oluşmaktadır. Ölçek istatistiği sonuçlarına göre verilere, güvenilirlik analizi, tek yönlü T testi ve kısmi korelasyon testi uygulanmıştır. **Sonuç bölümünde** ise hipotez test sonuçlarına yönelik olarak, tezin genel değerlendirmesi ve diğer araştırmacılara öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Lider ve liderlik tarihi süreçte sürekli tartışılmalı gelmiş olmakla birlikte bilgi çağının getirdiği teknolojiye paralel olarak değişim ve dönüşüme maruz kalmıştır. Lider ve liderlik, araştırmacıların on yıllardır anlam yüklemeye çalıştıkları bir kavram olmuştur.

1.1.1. Lider ve Liderlik

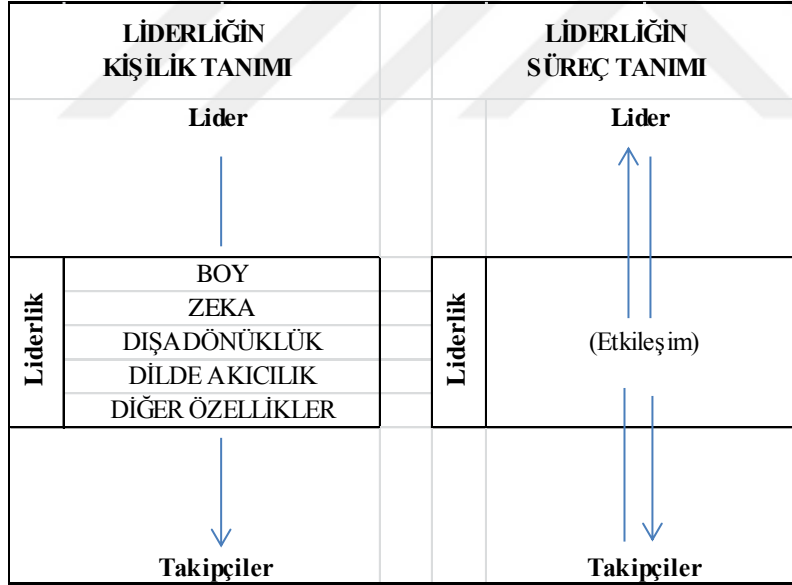
Lider, takipçilerini aynı amaçlar doğrultusunda güdüler (Doğan, 2015: 13). Takipçilerine ilham vermek için konsantre olur. Örgüt kültürü ve iş tatmini, bağlılık, güven, öz yeterlilik, motivasyon ve örgüt davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratır (Givens, 2008: 4-24). Birey hayat tarafından test edilir, bu zorlu deneyimden başarı ile çıkabilenler ise lider olduklarını kanıtlamış olurlar. Olağan üstü güçlükleri yenmek ve sonrasında daha da güçlenerek çıkmak, tüm liderler için ortak bir özelliktir (Bennis ve Thomas, 2012: 1-9). Liderler, insanları bir amaç uğrunda toplamak, o amacın gerçekleşebilmesi için insanları kalkıştırmak için gerekli yeteneğe, niteliğe ve tecrübeye sahip olmalıdır (Bayrak, 1997: 355-361).

Solomon ve Flores, (2001: 18) lideri, güven temelinde ele almaktadır. Liderin takipçilerine hesap verebilirlik ve cesaret gibi erdemleri aşılması gerektiğini belirtmektedirler.

Kirkpatrick ve Locke'a göre, (1991) tek başına belli özellikler liderliği garanti etmez, liderde son derece etkili bir kendine güven, motivasyon hırsı,

dürüstlük, sağlam karakter, entelektüel birikim ve bunları takipçilerine aktarabilme yeteneği de olmalıdır.

Liderlik ise, örgüt için değişime uyum sağlamak, vizyon oluşturmak ve tüm takipçilerde değişimin kurumsallaşmasıdır (Doğan, 2015: 13). Bireyin müşterek amaçlar uğruna mensubu olduğu yapıyı etkilemesidir. Süreç, liderin gurubu etkilediğini, gurubun da bu etkiye tepki gösterdiğini ifade eder. Liderlik resmi olarak görevlendirilen kişiden ziyade yukarıda açıklamaya çalıştığımız özellikleri üzerinde toplayan bireyde kendini gösterir. Lider ve liderlik davranışları sergilenebilmesi için mutlaka takipçilerin de olması gerekir (Northouse, 2014: 5-6).



Şekil 1: Liderlik Görüşleri

Kaynak: Kotter (1990: 3-8).

Liderlik süreci, lider ve takipçileri arasındaki muhtemel bir bağıllık olgusunun yansımasıdır. Liderlik olgusu iki yolla takipçileri tarafından algılanır. Şekil 1’de bu yollar kişilik ve süreç olarak tanımlanmaktadır. Lider olarak mı doğulur yoksa liderlik özellikleri sonradan da geliştirilebilir mi, soruları zihinleri sürekli kurcalamaktadır. İnsanın fitraten gelen birtakım kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bireyin doğuştan gelen özelliklerini değiştirebilme imkânı bulunmamaktadır. İşte bu özellikler Şekil 1’de nitelenmiştir. Lider bu ayırt edici özellikleri ile toplumun genelinden ayırt edilmektedir. Bireyin fitri özellikleri vasıtasıyla takipçileriyle girmiş olduğu etkileşim sayesinde toplum tarafından lider olarak tanımlanmaya başlar (Kotter, 1990: 3-8).

1.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Liderin kavramsal boyutuna yukarıda değinildi. Bu bağlamda; lider takipçilerini etkilemek için daha çok yeteneklerinden istifade ederken yönetici gücünü hiyerarşiden alırlar (Erkutlu, H. V. 2014; 4-5).

Tablo 2: Yönetici ve Lider Ayrımı

LİDER	YÖNETİCİ
Başarı için insanlara inanırlar	Başarı için sisteme inanırlar
Kurallar ve prosedürler bürokratik kırmızı noktalardır. Bunlarla uğraşmazlar. İş yaparken anlam duygusu yaratmaya çalışırlar	Kuralları ve prosedürleri, düzeni sağlamak için önemli görürler ve bunların yürürlükte kalmasını sağlarlar
Doğru işi yaparlar	İşleri doğru yaparlar
Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirirler	Kuralları izler ve doğrularlar

Organizasyonu, kendi tasarlamış oldukları hedeflere yöneltirler	Organizasyon tarafından saptanmış olan hedeflere ulaşmak için gayret ederler
İnsanlar arasında çalışırlar	Tablolar ve bilgisayar çıktıları ile çalışırlar
Organizasyonu sürekli geliştirme ve ileriye götürme kaygısı taşırlar	Organizasyonun şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar
Değerler ve taahhütler gibi değer yargılarını vurgulamaya meyillidirler	Organizasyon, koordinasyon ve fabrika, malzeme, insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya meyillidirler

Kaynak: Birdal ve Aydemir (1992: 83)

Yönetici aynı işlevselliği ifade etmemekle birlikte esasen liderliği yöneticiliğin bir fonksiyonu olarak değerlendirmek daha doğru bir bakış olacaktır. Bu nedenle çalışmanın devamında daha çok lider yerine yönetici terimi kullanılacaktır. Yönetici iş yaparken ve yönetimin temel yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) kullanırken, yöneltme fonksiyonu yöneticinin liderlik özelliğini ortaya koymaktadır. İşte liderle yönetici farkı bu fonksiyonun uygulama biçimine göre şekillenmektedir. Tablo 2’de ifade edildiği gibi, yönetici yöneltme fonksiyonunu daha çok kural temelli olarak icra ederken, lider daha çok hedef ve sonuç temelli hareket etmektedir. Bu çerçevede, yöneticiler daha çok mevzuat, tablolar, bilgisayar çıktıları gibi yazılı metinlerle iş görürken, liderler insanlar arasında çalışır. Bu nedenle yöneticiler işleri sadece kurallara uygun bir şekilde “işleri doğru yapmaya” çalışırken, liderler bunun

da ötesine giderek kendi tasarlamış oldukları hedefler doğrultusunda “doğru işleri yapmaya” çalışırlar.

1.2. YÖNETİCİLİK TARZLARI

Literatür tarandığında birçok yönetim tarzının tanımlandığı görülmektedir. Genel kabul gören yaklaşım her yöneticinin; içinde bulunduğu durum, ikili ilişkiler ve arzu ettiği sonuçlara göre hareket ettiği yönündedir. İşte yönetici ile lideri ayıran en büyük fark, bu etmenleri aynı anda değerlendirerek kendisine göre en uygun tarzı belirleyebilme yeteneğidir. **Genel olarak yönetim tarzları, Otokratik, Demokratik ve Özgürlükçü olarak sınıflandırılır.** Lewin vd.’ne göre (1939: 269-308) otokratik tarzda kontrol daha çok yöneticide iken demokratik yaklaşımda kuralların ve mevzuatın hâkim olduğu bir yönetim tarzı göze çarpmaktadır. Özgürlükçü ve demokratik yaklaşımda ise takipçilerin iradesi daha belirgindir.

Liderin elinde bulundurduğu meşru gücün kullanım keyfiyeti liderin demokratik veya otokratik çizgiye yakınlığını belirler. Keyfiyet arttıkça otokrasi artacak, bu da takipçilerin tutumunu olumsuz yönde etkileyecektir. Liderin başarısı grup üyelerinin o ilişkiyi sahiplenme isteğine göre artar (Ergun, 1981: 64-65).

Weber (1947: 215-217) otoriteyi üç temel başlıkta tanımlamaktadır.

Bunlar; akılcı gerekçelerle ve yürürlükteki yasalarla otorite makamına yükseltilebilen bireylerin emir ve komuta hakkı kazanması olarak tanımlanan yasal güç,

Geleneksel gerekçeler ve yerleşik inanca dayandırılarak eskiden beri var olan ve meşruluğunu bu geleneklere dayandıran geleneksel güç,

Ya da olağan üstü gerekçelerle kutsallık, kahramanlık veya bireysel bir kişinin örnek niteliği ya da normatif kalıplar ya da düzen tarafından açığa çıkarılan karizmatik güçtür.

French & Revan (1968: 150-167) ise liderin güç olgusu ile ilgili en bilinen kavramları meşru (yasal) güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak yeniden tanımlamaktadır.

Yasal güç (rasyonel temeller): Yöneticiye örgüt içi hiyerarşiye bağlı olarak mevzuat tarafından verilmiş inanca (yasal otoriteye) dayalı güçtür. Astlarına bu hiyerarşiye bağlı olarak hükmeder.

Ödül ve zorlayıcı güç: Yönetici hiyerarşik yapı gereği, takipçilerini yöneltmek için örgüt yapısının kendisine tanıdığı imkânlar ölçüsünde, ödüllendirme ya da cezalandırma yetkisini kullanarak astlarını etkileme eğiliminde olabilir. Çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması kararını örgüt içi konumundan dolayı kullanma yetkisine sahiptir.

Uzmanlık gücü: Bu güç unsuru formel olabileceği gibi enformel olarak da örgüt içinde ortaya çıkabilir. Örgütler içerisinde uzmanlık pozisyonunu işgal eden personel açısından bu güç unsuru formeldir. Uygulamada ise uzmanlık bilgisi ile katma değer yaratan personel açısından ise bu güç unsuru enformeldir. “Bilgi güçtür” sözü uzmanlık gücünün bir diğer ifadesidir.

Karizmatik güç: Yöneticinin takipçilerini enformel yoldan etkilemesi şeklinde ortaya çıkar. Takipçiler üzerinde yöneticinin bıraktığı hayranlık şeklinde kendini gösterir.

Tannenbaum ve Schmidt’in (1993) liderlerin davranış özellikleri modeline göre yönetim tarzları üçe ayrılır: 1. Otokratik yönetim tarzı, 2. Demokratik yönetim tarzı, 3. “Bırakınız yapsınlar” tarzı yönetim.

Tablo 3: Yönetim Tarzları

Otokratik Yönetim Tarzı	Demokratik Yönetim Tarzı	Serbest Bırakan Tarz
Yönetici tek karar merciidir.	Yönetici kesinlik ifade etmeyen kararlar alır.	Yönetici astların kendi sınırları içerisinde serbestçe karar alıp uygulamalarını bekler.
Yönetici aldığı kararların reklamını yapar.	Yönetici problemi ortaya koyar, astlarından fikir alır ve karar verir.	
Yönetici fikir üretir ve soru sorulmasını bekler.		

Otoriter Alan		Özgürlükçü Alan
---------------	--	-----------------

Kaynak: Tannenbaum ve Schmidt'in liderlerin Davranış Özellikleri Modeli (Straub ve Attner, 1993:181'den aktaran, Buluç. 2016: 6-7).

Tablo 3'te yönetim tarzlarına göre yöneticinin karar matrisi verilmiştir. Çizelgenin alt kısmında ise otoriteden özgürlükçü yaklaşıma doğru çalışanlara bırakılan alan simule edilmektedir. Otoriter yönetimlerde çalışanların karar alma sürecine katılımı imkânsızken, serbest bırakan tarz yönetime yaklaştıkça çalışanın hareket alanı artmaktadır.

1.2.1. Otokratik Tarz

Lewin vd. (1939: 269-308) lider tarzlarını, okul çocuklarının tepkileri üzerine yaptığı çalışmalarla kavramsallaştırmıştır. Otokratik tarz liderler, yönetim anlayışında neyi, nasıl ve ne zaman yapmalıyım sorularına kendisi cevap verir. Otokratik lider, takipçilerini hedefine ulaşmada sadece bir araç olarak görür.

Otokratik tarz yöneticiler karar alma sürecinde takipçisine görüş sormazlar. Alınan kararlara göre belirlenecek hareket tarzında takipçiler ikilem yaşarlar. Takipçinin yapacağı iş ve görev tanımı lider tarafından kararlaştırılır. Lider ve takipçi arasındaki iletişim, işin nasıl yapılacağına belirlenmesi ile sınırlıdır (Lewin vd. 1939: 269-308).

Bu tarz yönetim, bürokrasinin ağır işlediği, otoritenin mutlak güç olduğu örgütlerde yoğun olarak görülmektedir. Otoriter yönetici çalışanlarını bilinçli olarak yönetimin dışında tutar. Alınan kararlarda çalışanların rolü yok denecek kadar azdır. Karar alma mekanizması yönetimin elindedir (Buluç, 2016: 6-7).

1.2.2. Demokratik Tarz

Demokratik liderlik tarzı olan yöneticiler karar alma sürecinde grupla birlikte çalışır ve birlikte karar alırlar. Ancak son söz hakkı yine de yöneticidedir. Bu sayede gerek yönetici, gerekse çalışanlar daha etkili ve verimli bir iş ortaya koyacaktır. Bu tarz yönetim, çalışanların moral ve aidiyet hissinde olumlu bir etki bırakırken beraberinde bir dizi soruna da yol açmaktadır. Demokratik yönetim stiline en önemli sorunu karar alma sürecinde katılımcıların sayısına bağlı olarak sonuç almada yaşanan güçlüklerdir. Bu sorunun çözümü için karar sürecine bilgili ve ilgili çalışanların dâhil edilmesi gerekir (Lewin vd. 1939: 269-308).

Demokratik yönetim tarzında katılımcıların önceden hazırlık yapmaları süreci olumlu etkileyecektir. Karar alma sürecindeki tartışmalar katılımcı bireylerin kişisel ve mesleki gelişimini de olumlu etkiler. Yönetici önerilerde bulunarak katılımcılardan görüş alabilir (Lewin vd. 1939: 269-308).

1.2.3 Serbest Bırakan Tarz (Bırakınız Yapsınlar Tarzı)

Serbest Bırakan Yönetim tarzında çalışanlar karar alma sürecini özgür iradeleri ile yürütebilmekte ve sürece yönetici hiçbir şart ve koşulda müdahale etmemektedir. Çalışanların kendini gösterebilmesi ve yetenekli olanların kariyer basamaklarını hızla çıkabilmelerine olanak tanınması bu tarzın en önemli özelliğidir (Lewin vd. 1939: 269-308).

Bu tarz yöneticiler kendilerinden talep edilmedikçe karar sürecine müdahale etmezler ve ancak talep edilmesi durumunda katkı sağlarlar. Çalışanların görevleri ile ilgili tartışmalar da yer almazlar (Lewin vd. 1939: 269-308).

Bu tip yönetim, uzman bir ekibin sistemli bir planlama yapmasını ve bu plan çerçevesinde uygulamalar ortaya koymasını gerektiriyorsa oldukça etkili bir yönetim tarzıdır. Çalışanlar yaşadıkları sorunlara çözüm önerilerini de kendileri geliştirirler. Kendi kendine çalışmayı teşvik eder. Çalışanların ihtiyaç duymaları halinde çalışma grupları oluşturmaları, yeni çözüm önerileri geliştirmeleri ve kendilerince en uygun kararları almaları mümkündür. Bu tip bir yönetim genellikle bilim insanlarından oluşan bir organizasyonda, ya da ARGE departmanında çalışan bireylerde etkili ve verimli sonuçlar ortaya koymaktadır. Bunun yanında; eğitim seviyesi düşük, sorumluluk duygusu gelişmemiş yapılarda çok tercih edilmeyen bir tarzıdır (Buluç, 2016: 6-9).

1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

On yıllardır, liderlik ile ilgili sayısız araştırma yapılmıştır. Ancak alanda yapılan araştırmalar teoriden öteye gidememiştir. Bu çalışmada kuramsal çerçeve belirlenirken, araştırmacıların en çok tercih ettikleri kuramda genel kabul görmüş çalışmalardan **Kiřilik Özellikleri Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Yönetim Yaklaşımları** (Koçel, 2003; Erkuťlu, 2014; Northouse, 2014; Eren, 2013). Ana başlıklar olarak incelenmiştir.

1.3.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı

Liderliđin, bireyin hususi özelliklerine bağlı olarak geliştiğini savunan görüşler literatüre özellikler yaklaşımı olarak geçmiştir (Erkuťlu, 2014). Özellikler Teorisi 1940'lı yıllara kadar bilim insanlarının lideri tanımlama mekanizması olmuş, ilk çalışmalar Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından gerçekteşirilmiiştir. Carlyle'a göre (1899), bazı bireyler liderlik vasıflarıyla doğar ve bu vasıflarıyla tarihî derinden etkileyebilme gücüne sahiptir.

Lideri tanımlamada benimsenen ilk yaklaşım liderin özellikleri yaklaşımıdır. Özellikler kuramının temel savı, birtakım kişilere doğuştan bahēedilen fiziksel özellikler ve yeteneklerin, onları diğer insanlardan ayırt ettiği, bu olgunun da o insanları doğal lider yaptığıdır (Koçel, 2003: 588).

Tablo 4: Liderde Olması Gereken Özellikler

Özellik	Açıklaması
Kişisel özellikler	Uyum sağlama, açık sözlülük, etik davranış, soğukkanlılık, tutku, özgüven, kendini ifade edebilme, dürüstlük, vb.
Fiziksel özellikler	Boy, kilo, görünüş, karizma, enerjik ve aktif olma, vb.
İş becerme özelliği	Başarma isteği, ileride olma dürtüsü, sorumluluk almada isteklilik, görev odaklı olma, sonuca odaklanma, maçlara ulaşmadaki azim, vb.
Zekâ ve Yetenek	Zekâ, dikkat, deneyim, yargılama, bilgi, başkalarına karşı duyarlılık, hitabet, açık konuşma vb.
Sosyal özellikler	İyi iletişim kurma, iş birliği, empati, dışa dönüklük, prestij, popülerite, nezaket, zarafet, vb.

Kaynak: Daft, (1991: 373).

Mükemmel liderde bulunması gereken özellikler tablo 4’te özetlenmiştir. Söz konusu teori değişken olarak yalnız lidere bakmakta olduğundan dolayı, liderde olması gereken yukarıda belirtilen özelliklerin geliştirilebilmesi için neler yapılabilir sorusuna çözüm geliştirmemiştir. Ayrıca aynı grupta liderden daha baskın özelliklere sahip kişiler olmasına rağmen lider olmak için bir beklentisinin olmayabileceğini belirtmektedir. Lider haricindeki etmenler dikkate alınmadan oluşturulan bu yaklaşım, diğer değişkenlerin de incelenmesi ile liderlik olgusunun doğru anlaşılması için faydalı olacaktır (Koçel, 2003: 589).

Özellikler teorisinin lideri açıklamadaki eksikliği, araştırmacıları liderin de içinde yer aldığı grubun yapısını ve grubu oluşturan bireylerin tutumları da incelemeye yöneltmiştir. Bu durum liderin sahip olduğu özelliklerden çok grup özelliklerine göre tutum belirleyen liderlik davranışlarının incelenmesini zorunlu kılmıştır. Neticede Davranışsal Yönetim Yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Yıldız, 2002).

Yönetimde Özellikler Yaklaşımı kapsamında, başarılı liderin özelliklerinin tespitine yönelik yapılan çalışmaların bazıları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.3.1.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımıyla İlgili Çalışmalar

Stogdill (aktaran Erkutlu, 2014: 33-34), 1904-1948 yılları arasında 124 civarı çalışmayı incelemiş, bu çalışmaların bazılarında liderlerin sahip olduğu kimi özelliklerle, takipçilerinden farklılık gösterdiğini, lidere verilen bu statünün, mensubu olduğu gurubu amaca yöneltmede sergilediği yeteneklerle örtüştüğünü görmüştür. Söz konusu bu yetenekler; “zekâsı, başkalarının ihtiyaçlarını umursaması, göreve duyulan istek, inisiyatif alma, sorunlarla başa çıkmadaki yeteneği, özgüven duygusu” olarak ortaya konulmuştur. 1949-1970 yılları arasında 163 bilimsel çalışmayı inceleyen Stogdill, çalışmalarından elde ettiği verileri 1974 yılında yayımladığı **Handbook of Leadership, a Survey Theory and Research** adlı kitabında ele almıştır. Bu çalışmasında birinci çalışmasına ilaveten durumsal bazı koşulların da liderin davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bazı kişilik özelliklerinin de liderlik için gerekli olduğunu tespit etmiştir.

Bu özellikleri; “görevini başarmada ve sorun çözmedeki isteklilik, problem çözmedeki sıra dışılık ve cesaret, inisiyatif sahibi olmak, özgüven, yapılan işin sonuçlarını kabullenme, stresle başa çıkabilme yeteneği, engelleri aşmadaki sarsılmaz irade, hoşgörülü olma, takipçilerini etkileyebilme ve

organize edebilme” kabiliyeti olarak revize etmiştir. İkinci çalışma veri inceleme metotlarındaki gelişmeler nedeniyle daha tutarlı olarak kabul edilebilir (Erkutlu, 2014: 34).

Tablo 5: Liderin Kişilik Özellikleriyle İlgili Çalışmalar

Stogdill, Bader-1948	Mann-1959	Stogdill-1974	Lord DeVader Ve Alliger-1986	Kirkpatrick ve Locke-1991	Zaccaro Kemp ve Bader-2004
Zeka	Zeka	Başarı	Zeka	Dürtü	Bilişsel Yetenekler
Duyarlılık	Erkeklik	Israr	Erkeklik	Motivasyon	Dışadönüklük
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Hakimiyet	Dürüstlük	Vicdanlı olma
Sorumluluk	Başat (Hakimiyet)	İnisiyatif	Sosyallik (Beşeri ilişkilerde uzmanlık)	Özgüven	Duygusal istikrarlı
İnisiyatif	Dışadönüklük	Özgüven			Motivasyon
Israr	Tutuculuk	Sorumluluk			Sosyal zeka
Özgüven		İşbirlikçilik			
Sosyallik (Beşeri ilişkilerde uzmanlık)		Hoşgörü			Öz denetim
		Etki			Duygusal zeka
		Sosyallik (Beşeri ilişkilerde uzmanlık)			Problem çözme

Kaynak: Northouse, (2014: 23).

Mann (1959) ve Stogdill'in (1948) çalışmalarını, (Lord vd. (1986) aktaran Erkutlu, 2014: 35) bir adım ileriye taşıyarak 1400 civarı çalışmayı incelemiş ve durumsallık faktörünün lideri etkileme biçimlerini anlamaya çalışmıştır.

Kişisel Özellikler Yaklaşımı konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların isimleri, çalışmanın yayımlandığı tarihler ve liderlerin sergilemiş oldukları kişilik özelliklerine yönelik araştırma sonuçları Tablo 5'te özet olarak görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde; araştırmacıların bir diğeri ile örtüşen bazı bulgulara (zekâ, özgüven, sosyal ve beşeri ilişkiler vb.) ulaştıkları gözlemlenmektedir (Eren, 2013: 502).

1990'lı yıllarla birlikte liderlikte sosyal zekâ olgusu ortaya atılmış, bu çerçevede sosyal zekâ; liderin takipçilerinin duygularını, davranışlarını ve düşüncelerini anlamada gösterdiği uyum olarak tanımlanmıştır (Northouse, 2014: 27).

1.3.1.2. Beş Faktörlü Kişilik Modeli (Büyük Beş)

İnsan kişiliğinin tanımlanmasında yapılan en önemli çalışmalardan ikisi; Psikobiyolojik Model (Cloninger) ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli (Büyük Beşli) (McCrae & Costa, 1987)'dir. Söz konusu çalışmalar kişilerin küresel boyutta tüm kültürlerde aynı şekilde kodlanabilmesini öngören ve kurgusunu bunun üzerine bina eden çalışmalardır. Beş Faktörlü Kişilik Modeli, insan davranışı çalışan araştırmacıların ekser çoğunluğunun kabul ettiği ve çalışmalarında çoğunlukla kullanmayı tercih ettiği bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Tatlılıoğlu, 2014: 943).

“Pek çok araştırmacı; Goldberg, R.L. (1990), McCrae, R.R. & Costa, P.T. (2003) kişiliğin odağının beş özellik altında toplanabileceği konusunda uzlaşmaktadır. Bunlar **dışadönüklük** (extraversion), **uyumluluk** (agreeableness), **duygusal denge** (emotional stability),

sorumluluk (conscientiousness) ve **deneyime açıklıktır** (openness to experience).

Dışadönüklük; sosyal beceri, girişimcilik ve konuşkanlık gibi özellikleri içermektedir. Dışadönükler aktif, sempatik, etkileyici ve baskın bireylerdir.

Uyumluluk; sempatiklik, saygılılık, samimiyet, anlayışlılık gibi özellikleri içermektedir. Uyumlu bireyler başkalarıyla olumlu ve karşılıklı ilişkileri sürdürme eğilimindedirler.

Duygusal denge; eleştiriye açıklık, sakinlik, rahatlık gibi özellikleri göstermektedir. Bu özelliğin baskın olduğu bireyler olumsuz duygularla ve durumlarla etkin biçimde baş ederler.

Sorumluluk; öz disiplin, düzen, başarma gibi özellikleri içermektedir. Bu özelliğin baskın olduğu bireyler planlı, organize ve öz disiplinli olma eğilimindedir.

Deneyime açıklık; yaratıcılık, merak, yeni düşüncelere açıklık gibi özellikleri içerir. Bu bireylerin hayal gücü geniş, estetik duyarlılıkları yüksektir ” (Morsünbül, 2014: 317).

İlk teorik çalışması ilk kez McCrae & Costa (1987: 81-90) tarafından yapılmıştır. McCrae & Allik, (2002)’in editörlüğünü yaptığı “The Five-Factor Model of Personality Across Cultures” isimli değişik kültürlerde Büyük Beş çalışmalarının yer aldığı bir kitap yayımlanmıştır. Söz konusu kitapta Gülgöz (2002: 175-196) tarafından Türkçeye uyarlanan çalışma da yer almaktadır.

Somer vd. (2000: 21-33) tarafından büyük beş tekrar ele alınarak patolojik olmayan bireylerde kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalarda kullanılmıştır. **Bu tez çalışmasında kullanılan Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeği**

hazırlanırken, Somer ve vd. (2000)'nin çalışmalarında kullandığı ölçekten istifade edilmektedir.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Kuramda, yöneticiyi başarılı kılan ve etkinliğini artıran olgunun kişisel özelliklerinden çok liderlik yaparken ortaya koyduğu davranışlar olduğu savunulur (Koçel, 2014: 678). Genellikle liderin mensubu olduğu gurubun kültür seviyesi, yaşları, tecrübeleri, örgütün hiyerarşik yapısı, ekonomik ve sosyal ihtiyaçları ve tatmin düzeyi davranışını etkilemektedir (Eren, 2013: 503). Davranışsal yaklaşım 1960'lı yıllarda kuramda anlam bulmuş ve etkisi halen süren bir teoridir. Bu kuram etkili yöneticinin iki davranışını ön plana çıkartmaktadır (Erdoğan, 1994).

- İş görenlerin katılımının yönetici tarafından sağlanması,
- Gurubun ve katılımcıların ortak amaçta birleşmeleridir.

Yöneticilerin örgüt içerisinde iş yaparken ortaya koydukları davranışları ilgi alanı olarak algılayan yaklaşım iki tip yönetici profili üzerinde durmaktadır. Bu tipler; “İnsan Odaklı Yönetim Modeli” ve “İş Odaklı Yönetim Modelidir”. Yapılan araştırmalar insana yönelik yönetimin etkinliğinin daha olumlu sonuçlar verdiğini savunmaktadır (Acuner ve Tabak, 2003, 100).

Davranışsal kuramın gelişmesine katkı yapan çalışmaları; Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Blake ve Moutan'ın Yönetim Matriksi, Mc Gregor'un X ve Y Kuramı, Liket'in Sistem 4 Modeli olarak sıralanabilir (Erkutlu, 2014: 39).

1.3.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesinin liderlik araştırmaları 1945'te başlamıştır. Bu çalışmaların davranışsal yönetim kuramına katkısı büyük olmuştur. Birçok yöneticinin liderlik özelliği incelenerek, liderlik sergilerken gösterdiği davranışlar tespit edilmiştir. Bu çalışmalar sonucu yönetici davranışlarının 1800 biçimi araştırılmış, liderlerin sergilemiş oldukları dokuz kategori ve 1800 tanım oluşturulmuştur. Uygulamalı faktör analizleri, liderlik süreci ve liderlik faktörlerinin kavramsallaştırılmasında (Stogdill, 1974: 7), lider davranışlarında iki bağımsız değişkenin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenler; **kişiyi dikkate alan lider davranışı ve işe ağırlık veren liderlik davranışdır** (Yukl, 1989: 5).

1.3.2.1.1. Kişiyi Dikkate Alan Lider Davranışı

Kişiyi dikkate alan lider davranışı, yöneticinin takipçilerini tercih etmesi, takipçileriyle dostane davranış geliştirmesi, onların fikirlerine değer vermesi, karşılıklı güven ortamının tesis edilmesi, cana yakın tavır sergilemesi, alttan üste iletişime imkân tanınması, takım çalışmasını desteklenesi anlamlarına gelmektedir (Yenipazarlı, 2006: 15).

1.3.2.1.2. İşe Ağırlık Veren Lider Davranışı

Bu davranış biçimi; işin zamanında bitirilmesine odaklanan, çalışanları plana uygun olarak işi bitirmeleri yönünde teşvik eden, işin tanımlanması ve zamanında bitirilmesine odaklanan yönetici tasvir edilmektedir. Bu tarz yöneticiler talimatlar verir, işi ve çalışanı sürekli kontrol eder, işin ve planlamanın daima ön planda olduğunu söyler (Yenipazarlı, 2006: 15).

Tablo 6: Ohio Üniversitesi Yönetici Davranışları Faktörü

Kişiyi Dikkate Alan Tarz	Görevi Dikkate Alan Tarz
Dost Canlısı	Planlamacı
Danışmanlık Yapma	Koordinasyon
Takipçilere Güven	Yönetme
İletişime Önem Verme	Problem Çözmeye Odaklı
Astına Destek Olma	Rollerini Belirleme
Astın İsteklerini Dikkate Alma	Eksik İş Eleştirme
	Astlara Baskı Uygulama

Kaynak: Daft, (2001).

Tablo 6 Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları Davranışsal Yaklaşımına önemli katkılar sunmuştur. Bu tez çalışmamızda kullanılan altmış sorulu ve dokuz faktörlü Davranışsal Değerlendirme Anketi (ek 2), Ohio Üniversitesi çalışmalarından istifadeyle hazırlanan bir ölçektir. Dolayısıyla Tablo 6'da yer alan faktörler Türk kamu sektöründeki yöneticilerin davranışlarındaki, işe odaklılık ya da kişiye odaklılık tutumlarını anlamada yararlı olacaktır.

Şekil 2'de, yönetici davranışı teorik olarak dört şekilde görülmektedir. Bu teoriye göre, **ikinci bölge** ve **dördüncü bölgeler** Ohio Eyalet Üniversitesi davranışsal yaklaşım teorisi çalışmalarında ortaya konan kişiye odaklı ya da işe odaklı yönetici tutumları görülmektedir. Buna göre; çalışanları dikkate alan yöneticilerin işe olan ilgisinde azalma görülürken, tersine işe odaklı yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkisi yetersiz olarak ortaya konulmaktadır.

YÜKSEK			
KİŞİYİ DİKKATE ALAN		2 KİŞİYİ DİKKATE ALMA YÜKSEK	1 KİŞİYİ DİKKATE ALMA YÜKSEK
		İŞİ DİKKATE ALMA DÜŞÜK	İŞİ DİKKATE ALMA YÜKSEK
		3 KİŞİYİ DİKKATE ALMA DÜŞÜK	4 KİŞİYİ DİKKATE ALMA DÜŞÜK
		İŞİ DİKKATE ALMA DÜŞÜK	İŞİ DİKKATE ALMA YÜKSEK
DÜŞÜK			
	DÜŞÜK	İŞİ DİKKATE ALMA	YÜKSEK

Şekil 2: Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

Kaynak: Bolat, (2008).

Buna karşın; **birinci bölge** yöneticinin, gerek bireye, gerekse işe odaklanma bağlamında aynı derecede ilgili olduğunu gösterir.

Üçüncü bölgeye gerek kişi odaklılık gerekse iş odaklılık bakımından yetersiz bir yönetici profili ortaya koymaktadır (Bedelan, 1989: 430).

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert, öncülüğünde yapılan çalışmalarda, maliyet ve motivasyon, çalışan devamsızlığı, verimlilik, örgütsel şikayetler, personel devir hızı ve iş tatmini konularını değerlendiren ölçekler kullanılmıştır (Erkutlu, 2014: 42). Değişik endüstri kollarında ve değişik kademelerde çalışan üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki gibi bulgulara ulaşılmıştır. **İşe odaklı yönetici**, çalışanların tespit edilen hedefe yönelik çalışıp çalışmadıkları yönünde çalışanları sürekli kontrol ederken, formel güç olgusunu kullanmayı tercih eder. **Kişiyeye odaklı yönetici** ise kişilerin motivasyonunu artırma yönünde davranış sergiler (Koçel, 2014: 680-681).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları, yönetici davranışlarını dört faktörde ele almaktadır (Northcraft, 1994: 356).

Bunlar;

- Çalışanların duygularına verilen önemi ifade ederek, ikili ilişkilerde çalışanların karşılıklı olarak iletişim kurmalarını destekleyen bir yönetim,
- Amaç belirlemede, yöneticinin üstün performans beklentisi,
- Çalışanların yüksek verimlilikte iş görmesi için sürekli motivasyon,
- Çalışanlara gerekli alt yapıyı sağlayarak örgüt amaçlarına kolaylıkla ulaşmayı öngören yönetim anlayışıdır.

Bu dört faktör de teorik olarak mükemmel yöneticinin davranış biçimlerini özetlemektedir. Ohio üniversitesi çalışmalarında şekil 2'de birinci bölgede tanımlı yönetici tipinin farklı bir ifadesi niteliğindedir.

1.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider davranışlarının anlaşılır olarak tanımlanabilmesi maksadıyla oluşturulan bir başka model ise Rensis Likert'in Sistem Sistem 4 yaklaşımı modelidir.

Tablo 7: Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlarına güvenmezler	Efendi ile hizmetçisi arasındaki bir güven algısı söz konusudur	Kısmen güvenir ancak kontrolü de elden bırakmaz	Tüm konularda tam güven duyar
2. Astların algıladığı serbesti	İş ile ilgili konuları tartışırken rahat hissetmez	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendisini oldukça serbest hisseder	Astlar kendisini tamamen serbest hisseder
3. Üstün astları ile ilişkisi	İş ile ilgili astlarının fikrini nadiren alır	Astlarının fikrini bazen sorar	Bazen astlarının fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır	Daima astlarının fikirlerini alır ve kullanır

Kaynak: Koçel, (2014: 279).

Tablo 7 incelendiğinde, Likert 4 yaklaşımının da lider değişkeni başlığı altında yer alan özelliklerle Michigan Üniversitesi çalışmalarının tamamlayıcısı niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda; Likert, yönetici tutumunu dört grupta tanımlamaktadır.

Bunlar, istismarcı otokratik yönetim, yardımsever otokratik yönetim, katılımcı yönetim ve demokratik yönetimdir.

İstismarcı otokratik yönetim sergileyen yöneticilerin (**sistem 1**); astlarına güvenmediğini, yöneticilerin astların fikirlerini nadiren sorduğunu ve astların ikili ilişkilerde rahat hareket edemediğini ortaya koymaktadır.

Yardımsever otokratik yönetim sergileyen yöneticilerin (**sistem 2**); çalışanlarını köle gibi gördüğünü, güven algısının bunun üzerine çıkamayacağını, yöneticilerin astlarının fikirlerini nadiren sorduğunu ve astların bu tarz yöneticilerin yanında görece serbest hareket edebildiklerini ortaya koymaktadır.

Katılımcı yönetim (**sistem 3**) tarzı yöneticilerin; astlarına güvendiklerini ancak kontrolü de elden bırakmadıklarını, nispeten astlarının fikirlerine müracaat ettiklerini ve çalışanların bu ortamda kendilerini oldukça serbest hissettiklerini ortaya koymaktadır.

Demokratik yönetim (**sistem 4**) tarzı yöneticilerin; astlarına tam olarak güvendiklerini, daima astlarının fikirlerini aldıkları ve bu fikirlerden istifade ettiklerini, astların ise bu tarz yöneticilerin yanında kendilerini oldukça rahat ve serbest hissettiklerini ortaya koymaktadır.

1.3.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Modeli

Blake ve Mouton liderliği yönetim ölçeğinde ele almışlardır. Bu ölçekte iki temel değişken yer alır. Bu değişkenler; X ve Y ekseninde konuşlandırılmış, bunlar üretime duyulan ilgi ve insana karşı duyulan ilgidir. Kuramda; ilgi orjine uzaklık ile doğru orantılı olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda; liderin beş temel özelliği ön plandadır (Ergun, 1981: 17).

YÜKSEK	9	1-9								9-9		
	8											
İNSANA İLĞİ	7											
	6					5-5						
DÜŞÜK	5											
	4											
	3											
	2											
	1	1-1									9-1	
	0											
		DÜŞÜK				ÜRETİME İLGİLİ					YÜKSEK	

Şekil 3: Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği

Kaynak: Ergun, (1981: 18).

Şekil 3'te, Blake ve Mouton'un çalışmalarında da yönetici **kişi odaklılık** ve **iş odaklılık** üzerinden tanımlanmaktadır. Bu bağlamda; 1-1 noktasında liderlerin çekingen davranış sergiledikleri görülürken, 1-9 noktasına yaklaştıkça daha insan odaklı ve arkadaş tipi lider davranışları gözlemlenmektedir.

Yönetici 1-1 (x-y) noktasında gerek iş, gerekse insan ilişkilerinde düşük bir profil sergilerken x değeri arttıkça insan odaklı tutumda artış sergilenirken, y değeri arttıkça işe odaklı tutumlarında bir artış söz konusudur.

Bu modelin en önemli faydası, liderlere davranış biçimlerini kavramsallaştırma imkânı sunarken, aynı zamanda lider eğitim vb. çalışmalarla kendi davranışsal modelini kendisinin oluşturmasını sağlamasıdır (Koçel, 2014: 278).

1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Modeli

Douglas McGregor'un ortaya koyduğu teoride, lider davranışlarını belirleyen faktörlerden birincisi, insan davranışları varsayımdır. McGregor, Taylor ve Fayol tarafından kuramsallaştırılan klasik yönetim yaklaşımını yeniden ele almış ve bu yaklaşıma "X" kuramı adını verirken, sonrasında Neo-klasik yaklaşımın beşeri ilişkiler yönündeki savına ise "Y" kuramı adını vermiştir (Dindar, 2001). McGregor'a göre, bu iki yaklaşım birbirine zıt iki görüşü tanımlamada kullanılmıştır. Bu kapsamda, "X" ve "Y" teorileri şu varsayımları içermektedir (Gannon, 1979: 447-465).

X Teorisi:

- Ortalama bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve kaçmaya çalışır,
- Sorumluluk almaz, isteksizdir ve güvende olmayı tercih eder,
- İnsanları çalışmaya zorlamalısın, kontrol etmeli ve gerekirse cezalandırmalısın.

Y Teorisi:

- Birey için gerek oyun gerekse eğlence ne kadar doğalsa iş de aynı derecede doğaldır,
- Birey özünde tembel değildir, onu tembelliğe tecrübeleri sevk eder,

- Kişi amaçları doğrultusunda kendisini kontrol eder ve çalışır,
- İnsanın potansiyeli vardır, şartlar uygun olursa bunu geliştirir ve inisiyatif alır,
- Yöneticiye düşen, çalışana uygun ortamı sağlaması ve çalışanını motive etmesidir.

Bu teoriler çerçevesinde; X teorisinin betimlediği yöneticiler otoriter yönetimi tercih ederken, Y teorisini benimseyen yöneticiler katılımcı ve demokratik yönetimi tercih ederler (Koçel, 2014: 278).

1.3.3. Durumsal Yönetim Yaklaşımı

Kuramda ise, durumsallık yaklaşımı, yöneticinin bireysel özelliklerinden ziyade yaptığı faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonucunda üyeler tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesi olarak ortaya çıkar (Eren, 2013: 503). Durumsallık yaklaşımı, liderliğin oluşmasına etki eden koşulları inceleyen bir olgudur, bu nedenle aynı teori kimi kaynaklarda koşul- bağımlılık teorisi olarak karşımıza çıkar (Koçel, 2013: 686).

Koşullardan yola çıkarak yönetici davranışlarını anlamaya çalışan bu teori, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyenlerin yetenek ve beklentileri, liderlik olgusunun ortaya koyduğu organizasyonun yapısı ve örgüt üyeleri ve yöneticinin tecrübelerini incelemektedir (Koçel, 2013: 686-687).

Söz konusu yaklaşım yıllar içerisinde yeni çalışmalarla geliştirilmiştir. Bunlar; Hersey ve Blachard'ın (1977, 1988) çalışmaları, Zigarmi ve Zigarmi'nin (1985) çalışmaları ve Blachard, Zigarmi ve Nelson'un (1993) çalışmalarıdır (Northouse, 2014: 99).

1.3.3.1. Fiedler'in Koşulsallık Modeli

Fiedler örgütsel davranışı, kişisel özellikler ve durumsallık kuramının bir sentezi olarak ele almış, liderlik yaklaşımını bu bakışla anlamlandırmıştır. Daha önce ortaya konulan bakış açılarından da faydalanarak bu değişkenlerin yöneticiyi nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Fiedler yönetici sınıflandırmasını üç boyutlu bir sistemle tanımlamaktadır (Ergun, 1981: 15).

- Yöneticinin grup üyeleriyle olan kişisel ilişkileri,
- Üyelerin yapmak zorunda olduğu işler ve derecesi,
- Yönetici güç ve otoritesidir.

Söz konusu üç unsurun sonucunda ortaya, koşullara en uygun liderlik tarzı çıkmaktadır.

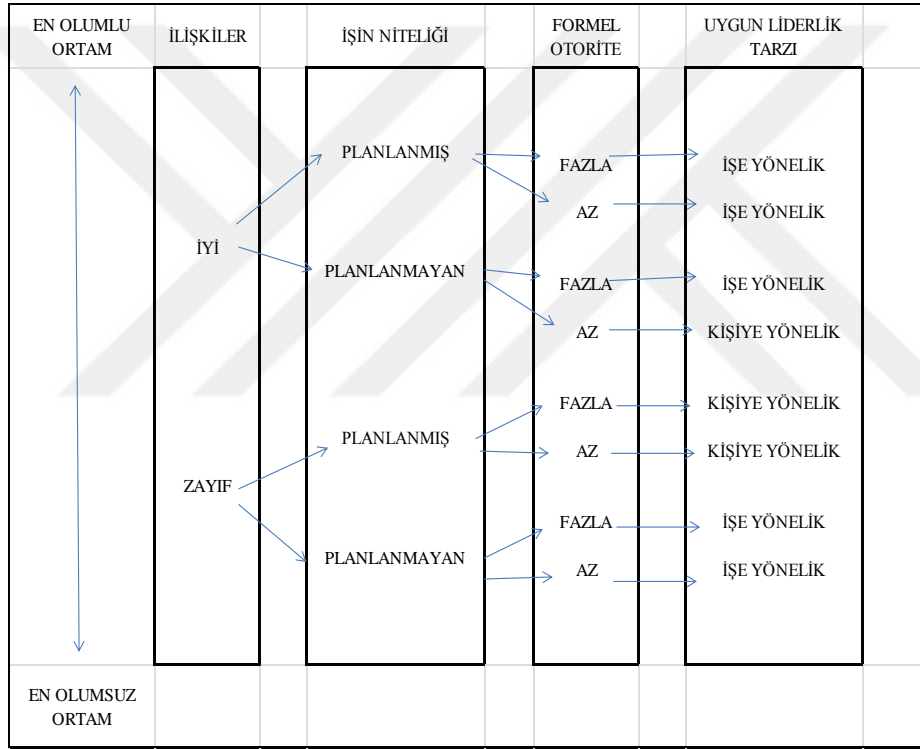
Fiedler'e göre işe yönelik yönetici davranışı, olumlu ve olumsuz durumlarda daha etkiliyken, nispeten olumsuz ise kişiye yönelik yöneticilik davranışı daha etkindir. En olumlu durumda takipçiler yöneticinin bir komutu ile derhal harekete geçecek potansiyeldedir. Olumsuz durumda ise yöneticinin kişiye yönelik davranışı sonuçsuz kalacaktır. Bu durumda işe yönelik bir tutum, yöneticiyi daha başarılı kılacaktır (Aykanat, 2010: 26-29).

Şekil 4'teki model incelendiğinde; çalışma ortamının, olumlu çalışma ortamı ve olumsuz çalışma ortamı olarak iki ekseninde değerlendirildiği görülmektedir. Olumsuz ortamda yönetici çalışan ilişkilerinin zayıf olduğu gözlemlenirken, ortam iyileştikçe ilişkilere de olumlu yansıdığı görülmektedir.

Olumsuz ortamda; ilişkiler zayıf olacağından;

Yapılan işler plansızsa, yönetici otoritesinin az olup olmadığına bakılmaksızın, yöneticinin ortaya koyduğu liderlik, işe yönelik liderlik modeli olacaktır.

Yapılan işler planlıysa, yönetici otoritesinin az veya çok olup olmadığına bakmaksızın, yöneticinin ortaya koyduğu liderlik, kişiye yönelik liderlik modeli olacaktır.



Şekil 4: Fiedler'in Koşulsallık Modeli

Kaynak: Koçel, (2013).

Olumlu ortamda; ilişkiler iyi olacağından;

Yapılan işler plansızsa, yönetici otoritesi az olursa kişiye yönelik liderlik sergilenirken, otoritesi fazla olursa işe yönelik liderlik sergilenecektir.

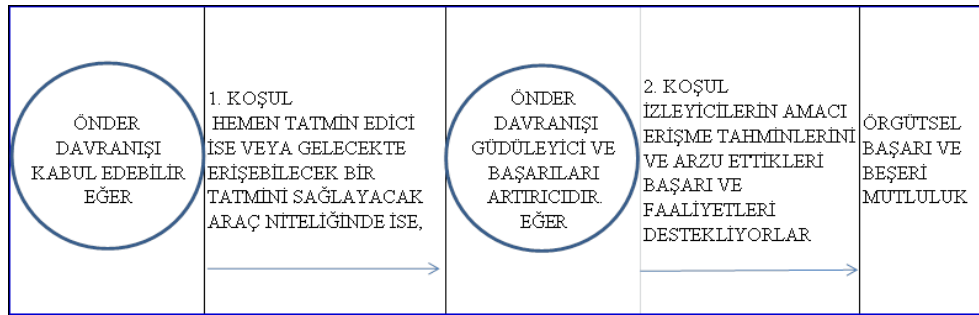
Yapılan işler planlıysa, yönetici otoritesi az olursa işe yönelik liderlik sergilenirken, otoritesi fazla olursa kişiye yönelik liderlik sergilenecektir.

Sonuç olarak işe odaklı yönetim ve insana odaklı yönetim, farklı koşullar altında, uygun liderlik tarzı olabilmektedir.

1.3.3.2. Yol-Amaç Modeli

Liderin örgüt içindeki başarısını inceleyen kuramdaki en yeni çalışmalardan biriside House ve Mitchell tarafından literatüre kazandırılan Yol-Amaç modelidir (Eren, 2013: 515). Yol-Amaç modeli, yöneticinin özelliklerinden ziyade koşullar ve davranışlar üzerine yoğunlaşır. Yol-Amaç çalışmaları yöneticiyi koşullara uyarlama eğilimindedir (Erkutlu, 2014: 58).

Yönetici için arzu edilen başarı, amaçlarının takipçilerince de benimsenmesidir. Yol-Amaç kuramının temelini bu beklenti oluşturur. Bu temel amacın dışında Yol-Amaç kuramının yönetim kuramına kattığı ilave katkılar aşağıdaki gibidir (Eren, 2013: 516).



Şekil 5: Yol-Amaç Modeli

Kaynak: Eren, (2013: 516).

- Lider takipçilerini, ödüllendirerek motive eder ve verimliliklerini artırır,
- İşle ilgili belirsizlikleri gidererek amaçları açıkça ortaya koyar, bu kapsamda örgütsel belirsizliği bertaraf eder,

Takipçilerin yapacağı işler, doğru tanımlanmış yani belirsizlikler ortadan kaldırılmış ise işlerin yapılmasında tekdüzeliğe sebep olacağından, zaman içerisinde bu durum personelde monotonluğa ve psikolojik yorgunluğa sebep olmaktadır.

Sonuç olarak, Yol-Amaç teorisinin ortaya koyduğu temel paradigma; en uygun yönetici davranışının şartlara ve duruma göre değişebildiği olgusudur (Koçel, 2014: 693).

1.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Kuramda en bilindik yaklaşımlardan birisi de Reddin'in (1967) çalışmalarından faydalanılarak Hersey ve Blanchard (1969) tarafından tanımlanan bir yaklaşım modelidir.

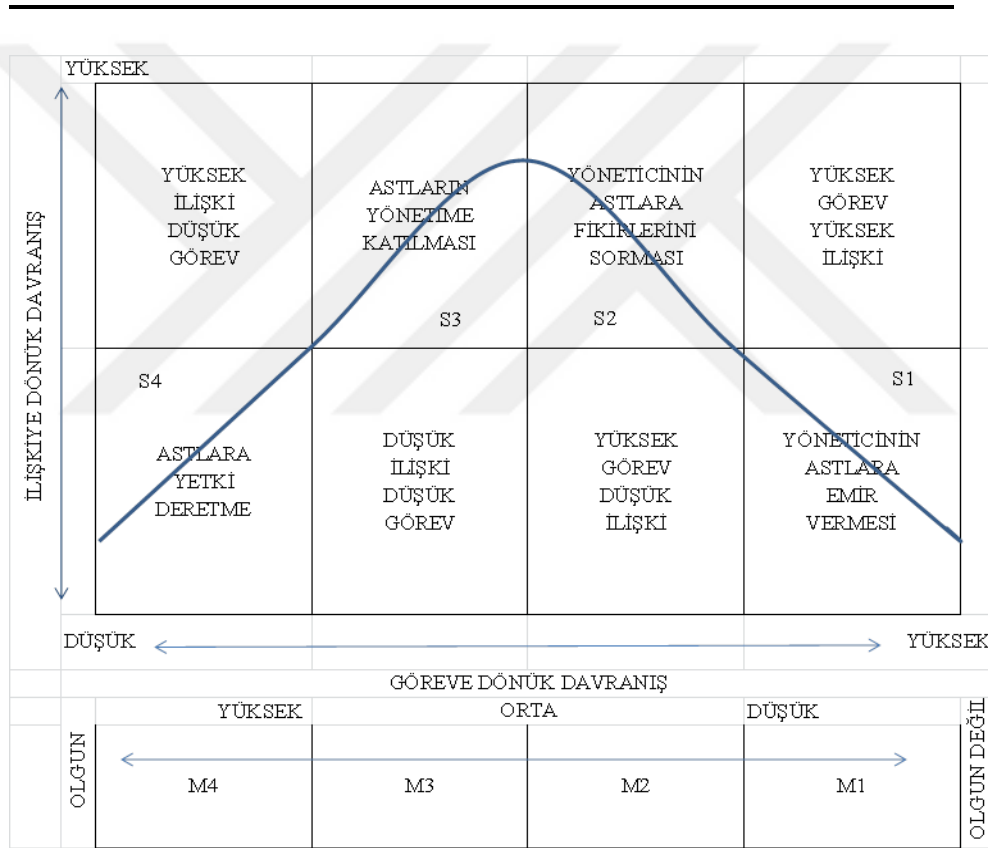
Şekil 6'da S1, S2, S3, S4 alanları liderin görev ve ilişkiye dönük davranış durumunu, M1, M2, M3, M4 ise takipçilerin olgunluk boyutunu göstermektedir.

(M1) bölgesinde bulunan takipçi için yönetici işe dönük liderlik sergilerken, kişiye dönük liderlik tutumu yetersizdir, yani (S1) bölgesindeki davranışı sergiler.

(M2) bölgesinde, takipçilerin olgunluğu görece artmaktayken, yönetici gerek işe odaklılık gerekse kişiye odaklılık boyutunda karma liderlik ortaya koyar. (S2) bölgesindeki davranışı ortaya koyar.

(M3) bölgesinde takipçi olgunluğu bir önceki aşamaya göre daha fazlayken, yöneticinin (M2) de olduğu gibi hem işe hem de kişiye odaklı olduğu görülmektedir. Yönetici (S3) bölgesinde belirtilen lider davranışı sergiler.

(M4) Takipçi olgunluğunun mükemmel olduğu durumlarda, yöneticiler iş ve ilişki boyutunda düşük performans ortaya koyarken, (S4) bölgesindeki liderlik davranışı sergilenmektedir (Budak, 2003: 87).



Şekil 6: Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Eren, (2013: 518).

Bu kuram literatürde yaşam döngüsü olarak da anılır. Astların olgunluğunun göstergesi olan iki değişkeni, **işe yönelik olgunluk** ve **duygusal olgunluk düzeyi** olarak tanımlar. İşe yönelik olgunluktan maksat, üyelerin iş yapma kapasite ve tecrübe ve eğitimlerini kapsarken, duygusal olgunluk kendisine olan güven ve saygı ile içsel dünyalarında oluşturdukları motivasyondur (Özmen, 2009: 32).

Çalışanların olgunlukları arttıkça yöneticinin yönlendirmelerine ihtiyaçları da azalacaktır. Dolayısıyla bu olgunluktaki çalışanın sıkı şekilde kontrolü iş motivasyonu açısından olumsuzluklar doğurabilmektedir (Erkutlu, 2014: 68-69).

1.3.4. Modern Yönetim Yaklaşımları

Yönetim alanındaki güncel çalışmalar, lideri anlamada yetersiz kalan geleneksel modellerin ikamesi olarak ortaya çıkmış ve yeni liderlik teorilerinin gelişmesine zemin hazırlamıştır. **Bu yeni yaklaşımlarda öne çıkan temel farkları, lider-izleyici ilişkilerini olarak ele alabiliriz.** Modern liderlik teorilerini ortaya koyan çalışmalar farklı sınıflandırmalarla konuyu ele almaktadır. Yeni kavramlar türeterek liderle ilgili anlamlara ulaşmaktadır.

Örneğin dönüşümcü liderde tanımlanan özelliklerden vizyon sahibi olma ve ilham verme özelliği yeni liderlik tanımlamalarını beraberinde getirmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013: 1-14).

1.3.4.1. Dönüştürücü (Transformational) Lider

Dönüştürücü lider kavramını ilk kez kullanan araştırmacı Burns (1978)'tür. Dönüşümcü liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında, gelişen

yönetim anlayışı ve teknikleri ile yoğun rekabet ortamının rolü temel etkindir. Diğer taraftan farklı bakış açıları geliştirebilmek ve davranışlarımızı anılan etmenlere göre yeniden tasarımılamak tam olarak dönüşüm süreci olarak nitelenebilir (Erkutlu, 2014: 81).

Dönüşümcü liderliğin etki boyutunu, her türlü örgütlenmede görmek mümkündür. Burns'ün (1978) yılında kavramsallaştırdığı dönüşümcü liderlik olgusunu, Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin gibi liderlerin dönüşümcülüğünden ayırt edebilmek için bu tarz liderlik yaklaşımına Bass (aktaran Northouse, 2014: 187) 1998 yılında **sözde dönüşümcü liderlik** olarak yeni bir tanım getirmiştir.

Liderlikte dönüşümcülük yaklaşımı 1980'li yıllarda daha da çok kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, diğer modern liderlik yaklaşımlarının ilgi alanında da yer alan, liderin karizması ve etkinliği konuları içerisinde taşır.

Dönüşümcü liderlik, takipçilerini etkilemek suretiyle nasıl değıştirdiğı ve dönüştürdüğüyle ilgilenir. Bu bağlamda takipçilerinin duygularıyla, değerleriyle, etik davranışlarıyla, standartlarla ve uzun vadeli amaçlarıyla ilgili bir kavramdır.

Söz konusu liderlerde ortaya çıkan en ilgi çekici özellikler; diğer liderlik özelliklerinde de var olan ancak dönüşümcü liderlerde temel karakter olarak müstesna bir yer teşkil eden, takipçilerine beklenenden daha fazla iş yaptırabilme yeteneğıyle kendini gösterir. Esasen karizmatik ve vizyoner liderlik özelliklerini ihtiva etmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik için tespit edilen tüm davranış özellikleri, dönüşümcü liderin ana karakteristiğı olarak sıralanabilir (Northouse, 2014: 185-186). Değışimin ve dönüşümün en güzel

ifadelerinden birisi de, Heraklitos'un; "Her şey akıftadır ve hiçbir şey durušta deęildir" sözüdür (Erkutlu, 2014: 81).

Dönüşümcü ve dönüştürücü liderlik modeli yedi faktörden oluşmaktadır (Northouse, 2014: 187).

Tablo 8'de yer alan rollere ilişkin olarak;

Faktör 1, takipçileri için ideal rol model olan lideri izah etmektedir.

Faktör 2, yüksek beklentileri izleyenlere aktarabilen, adanmışlığın ve vizyonun bir parçası olan ve takipçilerini bu bağlamda motive eden lideri izah eder.

Tablo 8: Dönüştürücü (Transformasyonel) ve Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik Faktörü

Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Serbest Bırakan Lider
Faktör 1 İdeal tesir Karizma	Faktör 5 şartlı ödöl Yapıcı muamele	Faktör 7 Serbest Dönüşümcü olmayan
Faktör 2 İlham verici motivasyon	Faktör 6 İstisnai (Dışlamalı) Yönetim Aktif ve Pasif	
Faktör 3 Entelektüel dürtü		
Faktör 4 Bireysel anlayış		

Kaynak: Northouse, (2014: 191-196).

Faktör 3, izleyenlerinde yenilikçi olmalarını teşvik eder, kendi inanç ve değerleriyle liderin inanç ve değerlerini de sorgulamaya yöneltir.

Faktör 4, takipçilerinin istek ve beklentilerine de açık ve onları bu konuda destekleyen liderlik modelini izah eder.

Faktör 5, liderin takipçilerini güdülemede ödüllendirmeyi de kullandığını ve ödüle ulaşma yollarıyla ilgili yaklaşım sergileyen lideri tarif etmektedir.

Faktör 6, Takipçilerinin hatalarını anında düzeltmeyi ve olumsuz geri bildirim ve tavsiyelerde bulunan lider modelini izah etmektedir.

Faktör 7 ise, liderin eksikliklerini temsil eden bir betimlemedir.

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderler; takipçilerine ilham aşlamak suretiyle değişimi kabullenmeyi sağlarlar. Takipçilerin hedeflenene inanmalarını, vizyon ve değişimi kabullenmelerini sağlarlar. Bu sayede, izleyenlerin daha istekli ve gayretli olmaları teşvik edilmiş olur.

Tablo 9: Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Karşılaştırması

İncelenen Faktörler	Etkileşimsel (Transaksiyonel)	Dönüştürücü (Transformasyonel)
Özellikler	Alışveriş süreci	Etkileme süreci
	Evrensel fikirler	Devrimsel fikirler
	Geleneksel yönetici	Girişimsel bakış açısına yakınlık
	Bakış açısına yakınlık	Proaktif
	Reaktif	Vizyona odaklanma
	Sonuçlara odaklanma	
Yürütme	Emir	Telkin etme
	Organizasyon kuralları ve ödülleri	Değerler, vizyon
	Oluşturulan plan dahilinde yürütme	Vizyon üzerinde iletişim
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme

Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşi tanımlar	Danışmacı ve öğreticidir
	Rolleri belirler	Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayrırır	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Kaynak: Erkunt, (2015: 54).

Kendi isteğiyle değişime katkı sağlayan takipçilerden bu sayede orijinal ve olağan dışı fikirler ortaya çıkabilmektedir.

Dönüştürücü (Transaksiyonel) liderse; geleneklere bağlı kalarak, hali hazırdaki faaliyetlerin daha etkili şekilde yürütüleceğine inanırlar. Geleneksel yöntemlerin çevresel etmenlere uyumu suretiyle performans artışı sağlamak, bu tarz liderlerin temel karakteristiğidir. Çalışanlardan yeni fikirler gelmesi ile ilgilenmezler (Eren, 2004: 460- 463).

İki modelin temel farkı, takipçilerini motive etme yöntemleri iken, benzer tarafları etik kurallara sıkı sıkıya bağlılıklarıdır (Erkunt, 2015: 55).

1.3.4.2. Karizmatik Lider

Solomon ve Flores (2001: 22-149) karizmatik lideri, güven temelinde ele almış, liderin takipçilerine hesap verebilirlik ve cesaret gibi erdemleri

aşılması gerektiğini ve Max Weber'den bu tarafa karizmanın en anlamlı ifade şeklinin kısaca mutluluk olduğunu belirtmişlerdir.

Weber (1947: 241-245) karizmayı, olağanüstü, doğaüstü, süper ya da en azından belirli istisnai güçler ya da nitelikler olarak tanımlar. İlahi bir kaynaktan beslendiği düşünülen, peygamberler, doğaüstü tutum sergileyen bireylere ya da sihirli güçleri olduğu düşünülen bireylerde karizma kavramı anlam kazanmaktadır.

Karizma, kişinin bakış, konuşma, ses tonu ile kişileri etkisine alma durumudur. Fiziki görünümün de bunda payı büyüktür. Aynı zamanda, kendini ifade biçimi, ses tonu, sosyal başarılarında karizmanın oluşmasına etkisi yadsınamaz. Karizma, karşı cinsi kendine çekmenin ötesinde; ikna, problem çözme, güven verme ve takipçilerini aynı idealler uğruna peşinden sürükleme kabiliyetidir.

Karizmatik liderlik; genellikle kriz ortamında ortaya çıkan, kurtarıcılık ve sıra dışılık gibi güçlü kişilik özelliklerini sergileyebilen bir liderlik özelliğidir. Karizmatik liderde görülen diğer özellikler, özgüven, cesaret, izleyenleri hayran bırakma, ikna gücü ve motivasyon yeteneğidir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Karizmatik liderlikle ilgili kuramda yapılmış çalışmalar ise, **House'un (aktaran Akçakaya, 2010: 113) ortaya attığı Karizmatik Liderlik Kuramıdır.** House kuramında karizmanın biçimsel örgütlerde nasıl ortaya çıktığı üzerinde durmuş, çalışmasında; karizmatik liderin özellikleri ile durumsal ve davranışsal etkilerine yer vermiştir. Karizmatik liderlik kuramı dört temel özellikten söz etmektedir (Kılıç, 1996: 67-108).

Bunlar;

- İdeolojik amaçlar belirleme ve açıklama.
- İzleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma
- İzleyicilere model olma.
- Güdülerini canlandırma özellikleridir.

Bass (1985), House'un (1977) (aktaran Erkutlu, 2014: 98), geliştirdiği kuramdaki gibi karizmatik liderin davranışsal eğilimlerini çalışmış ve bulgularını kuram haline getirmiştir.

Çalışma bulguları;

- Karizmatik lider, kendindeki heyecanları canlandırarak takipçilerine bu duyguların geçmesini sağlamaya çalışır.
- Takipçilerinin gözünde olduğundan farklı bir yer edinerek bazı heyecanların ortaya çıkmasını sağlar.
- Norm ve standartların takipçiler tarafından paylaşılması karizmatik lideri güçlü kılar, şeklindedir.

1.3.4.2.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Coungar ve Kanungo (1998: 35-70) karizmayı atıfla yorumlamış ve örgütlerde bu kapsamda, nasıl ortaya çıktığı ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Çalışmanın özünde; liderin etkilemiş olduğu takipçiler, kendi yaptıkları başarılı işleri, kendilerini etkileyen lidere atfettikleri savını öne sürmektedir (Akçakaya, 2010: 113).

Shamir, House ve Arthur'un (1993: 577) geliştirmiş oldukları Benlik Kuramı, House'nin daha önceden çalışmış olduğu karizmatik liderlik kuramının üzerine ilavelerle son şeklini almış ve House'un çalışmalarında

yer alan lidere beslenen sevgi, bağıllık, liderin misyonunu kabullenme eğilimleri ve yüksek başarı isteği gibi konular yeniden çalışılmıştır.

1.3.4.3. Etik Lider

Etik, Yunanca “etos” teriminden türemiş felsefi bir kelimedir. Etik kelimesi, ahlaki gereklilik ve davranışları tanımlamaktadır. Davranışların kabul edilebilirliği ile ilgili bir fonksiyon üstlenmektedir (Minkes vd. 1992: 327-335). Etik davranış, kötü ve yanlış kelimelerinin tersine, doğru ve iyi kelimeleri ile tanımlanan bir kavramdır (Sims, 1992: 505-513).

Etik liderlik kavramını ilk olarak ortaya koyan araştırmacı Grace'tir (1999). Geliştirdiği 4-V modelinde etik liderlik boyutlarını, değerler, vizyon oluşturma, ses ve fazilet olarak belirlemektedir. Değerler, bireysel değerlerimize bağıllık ile başlar. Birey ilk önce kimliğinin merkezinde bulunan değer yargılarını keşfeder.

Vizyon, başkalarına hizmet ederken ortaya koyduğumuz davranışların çerçevesini belirlemektir. Ses, vizyonumuzu başkalarına anlatırken dayatmadan ikna edici yöntemler kullanarak kabul ettirebilme sürecidir.

Fazilet, kendi değer yargılarımıza göre doğru ve iyi olanı yapmak ve daima bunu teşvik etmek, şeklinde tanımlanmaktadır.

Etik liderlik, bir örgütün dış çevredeki algısında kilit bir role sahiptir (Kanungo ve Mendonca, 1996). Etik liderin diğerlerinden farkı, olaylara ahlaki açıdan bakması, ahlaki kişilik sergilemesi ve ahlaki bir yöneticilik ortaya koymasıdır (Fındıkçı, 2015: 5).

Tablo 10: Etik Liderlik Kriterleri

Kriter	Etik Liderlik	Etik Olmayan Liderlik
Lider gücün ve nüfuzun kullanılması	Takipçilere ve organizasyona hizmet eder	Kişisel ihtiyaç ve kariyer hedeflerini önemser
Birden fazla paydaşın farklı çıkarlarını ele alma	Takipçilerinin bütünleşmesi için girişimlerde bulunulur	En fazla fayda sağlayan unsurlarla işbirliği yapar
Organizasyon için bir vizyon geliştirilmesi	Takipçilerinin ihtiyaçları, değerleri ve fikirlerini alarak buna uygun bir vizyon geliştirir.	Örgütün başarılı olmasının tek yolu kişisel bir vizyon olduğunu düşünür ve bu fikri pazarlar
Davranışlarında dürüstlük	Örgüt değerlerine uygun ve tutarlı davranış sergiler	Kişisel hedefleri için ne gerekirse yapar
Karar ve eylemlerde risk alınması	Kişisel risk alır ve gerekli kararları vermek hususunda isteklidir	Kişisel risk içeren kararları veya eylemleri önler
İletişimi	Olaylar, sorunlar ve eylemler hakkında bilgilerin eksiksiz ve zamanında ifşa edilmesi ister	Sorunları ve sorunlara karşı oluşan izleyici algılarını önyargılı biçimde aldatmak ve çarpıtmak için kullanır
Tenkitlere ve itirazlara karşı tutum	Daha iyi çözümler bulmak için eleştirel değerlendirmeyi cesaretlendirir	Eleştiri veya muhalefetten vazgeçirir ve bastırır
Takipçilerin becerileri ve kendine güven duygularının geliştirilmesi	Takipçileri geliştirmek için koçluk, rehberlik ve eğitim kullanır	Takipçileri zayıf ve liderliğe bağımlı kalmaları için gelişimlerini engeller

Kaynak: Yukl & Yukl, (2002: 422).

Hitt, (1990)'a göre üst düzey yöneticinin örgütte iki temel görevi vardır. Bunlar, karar alınırken etik değerlere sadakat ve örgüt üyelerinin etik davranışlar ortaya koymasını teşvik etmektir.

Tablo 10’de Yukl ve Yukl (2002: 422) tarafından yapılan çalışmalarda etik davranışla ilgili sekiz kriter ortaya konulmaktadır. Bunlar, liderin gücünü kullanma biçimi, paydaş çıkarlarını dikkate alma, vizyon geliştirme, dürüstlük, risk alma, iletişim, eleştirileri kabullenme, güven duygusu olarak belirlenmiştir. Söz konusu kriterlere göre ortaya konulan davranışlar, yöneticinin ne kadar etik olduğunu ya da olmadığını göstermektedir. Örneğin, dürüstlük kriteri çerçevesinde yönetici değerlendirildiğinde örgüt çıkarları için hareket eden yönetici etik olarak tanımlanırken, şahsi hedeflerine ulaşmak için her türlü girişimde bulunan yönetici etik olmayan yönetici olarak tanımlanmaktadır.

1.3.4.4. Otantik Lider

Otantiklik kavramı Yunancada “kendini bilmek” olarak tanımlanmaktadır. Kelimenin kökeni çok eskilere dayanmakla birlikte, lidere atfedilmesi ve kuramdaki anlamını bulması oldukça yenidir. Walumbwa vd. (2008: 89-126), otantik liderliğin sadece kendine karşı dürüstlük olarak ifade edilmesinin, yeterli bir tanım olmadığını ifade eder.

Harter (2002) (aktaran Avolio, Gardner, 2005: 321 ve Kumar 2007: 8), otantik lideri; öz farkındalığı yüksek, yani güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde, tutum ve davranışlarında istikrarlı ve bu yönlerinin takipçilerince bilinmesinde herhangi bir rahatsızlık duymayan yöneticiler olarak tanımlar. Bu da otantik liderliğin özgünlüğüdür. Otantik liderliğin temelini, içsel dürüstlük teşkil etmektedir, bu da öz farkındalıkla mümkün olacaktır (Yaşbay, 2011: 39).

Tablo 11: Otantik Liderlik Çalışmaları

Faktör	Gardner vd. -2005	Avolio vd. -2004	Illies vd. -2005	Klenke -2004
Öz farkındalık	X			
Öz denetim	X			
Öz saygı			X	
Öz yeterlik			X	X
Öz motivasyon				X
Öz kimlik (Kişisel Özdeşleşme)		X		
Kendini geliştirme			X	
Kendini aşma				X
Özveri				X

Kaynak: Klenke, (2007: 75).

Otantiklik kavramı, Gallup Liderlik Enstitüsünün tertip ettiği liderlik zirvesinde gündeme gelmiştir. Otantik liderliğin teorik ve metodolojik boyutlarının ele alındığı zirvede, otantik liderlik teorisinin, diğer güncel liderlik kavramlarından farklı olarak olumlu örgütsel davranış, bilme ve şeffaflık bulguları en önemli özelliği olarak ortaya konulmuştur (Avolio ve Gardner, 2005: 315- 338).

Kuramda konuya yönelik yapılan çalışmalarda, araştırmacıların ortaya koyduğu otantik lider davranışları Tablo 11’da verilmektedir. Tablo incelendiğinde ortaya konan bulgular otantik liderin içsel tutumları ile kendisini kontrol edebildiğini, yani kendi yeteneklerini ve eksiklerini fark ederek çözüm önerilerini kendi kendine geliştirebildiklerini belirtmektedir.

Birinci bölümde, tez çalışmasında temel alınan kavramsal ve kuramsal çerçeve açıklanmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan ölçeğin temel aldığı iki temel yaklaşım bulunmaktadır: Bunlardan ilki beş faktörlü kişilik modelidir. Bu model, liderlik literatüründe kişilik özellikleri yaklaşımlarından biri olarak geçmektedir. İkincisi ise Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından geliştirilen davranışsal yaklaşımdır. Bu iki farklı yaklaşım şu araştırma sorusu ile ilişkilendirilecek ve bir arada değerlendirilecektir: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetici davranışlarına etkisi olup olmadığı araştırılacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetici davranışlarına nasıl etki ettiğini ve hangi yönde değişime neden olduğunu, bu değişimin takipçileri tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak olacaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Literatür incelendiğinde; kamu kurumlarında bulunan yöneticilerin sergiledikleri liderlik;

- Yöneticinin kişilik özellikleri,
- Karşılaştıkları birbirinden farklı olaylara karşı (durum) ortaya koydukları yönetim yaklaşımları,
- Çağdaş liderlik yaklaşımları ile anlam kazanmış olan farklı liderlik yeteneklerinin neler olduğu,

Araştırmacılar tarafından değişik boyutlarıyla defalarca incelenmiştir.

Bu bağlamda; Türk kamu sektöründe üst düzey yönetici tutumları hakkındaki araştırmalarından tespit edilen bulgular (Mihçioğlu (1968), Ergun (1981), Şahin ve Temizel (2007)) şunlardır:

- Türk yöneticilerin kişisel inisiyatifinin olmadığı,
- Resmi gizlilik kavramını bilmedikleri,
- Bilgi alışverişinin zayıflığı ve statükocu oldukları,
- Merkezi otoritenin yetkiyi elinde bulundurma arzusunda oldukları,

- Yeterli derecede eyleme dönük girişim sergileyemediklerini ve ezbere dayalı eğitim sistemini bunun nedeni olduğu,
- Otoriter oldukları,
- Karar yetkisinin üst düzey yönetim kademesinde toplandığı,
- Aşırı merkeziyetçi olduklarını, bu nedenle yöneticilerin ayrıntıda boğuldukları,
- Yasaları araç olmaktan çok amaç olarak kullandıkları,
- Zamanlarını akıllıca kullanmadıkları,
- Güç eğilimlerinin yüksek olduğu,
- İletişim yetilerinin zayıf olduğunu, özellikle aşağıdan yukarı iletişime imkân sağlanmadığı,
- Yönetici/liderlerin astlarıyla vakit geçirmedikleri.

Tez için taranan literatür göz önüne alındığında, yöneticilerin kişilik özelliklerinin (**beş faktör kişilik özellikleri** boyutunda), davranışlarına etkisiyle ilgili (**Ohio Üniversitesi yönetici davranışı çalışması**) bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dahası söz konusu özelliklerin takipçilerince nasıl algılandığı ayrı bir önem arz etmektedir.

Yöneticiyi, yönetici yapan en büyük faktör takipçilerinin varlığıdır (Northouse, 2014). Bu nedenle, yöneticinin neleri nasıl yaptığının anlaşılması, astlarının anlayış kapasitesi ile sınırlıdır. Etkileşimli yönetim olarak tanımlanan bu süreç karşılıklı iki değişkenin olumlu etkileşimi ile anlam kazanır.

Bu çalışmanın amacı, çalışma evrenimizi teşkil eden ve kamuya güvenlik hizmeti sunan kurumda istihdam edilen orta ve üst düzey yöneticilerin sahip olduğu kişisel özellikleri tespit etmek, bu özelliklere bağlı olarak ortaya koydukları tutumların astlarınca algılanma boyutlarını anlamaktır.

2.3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Çalışma kapsamında, değişkenler arasındaki bağlantılarla ilgili hazırlanan tasarım Şekil 7’de görülmektedir.

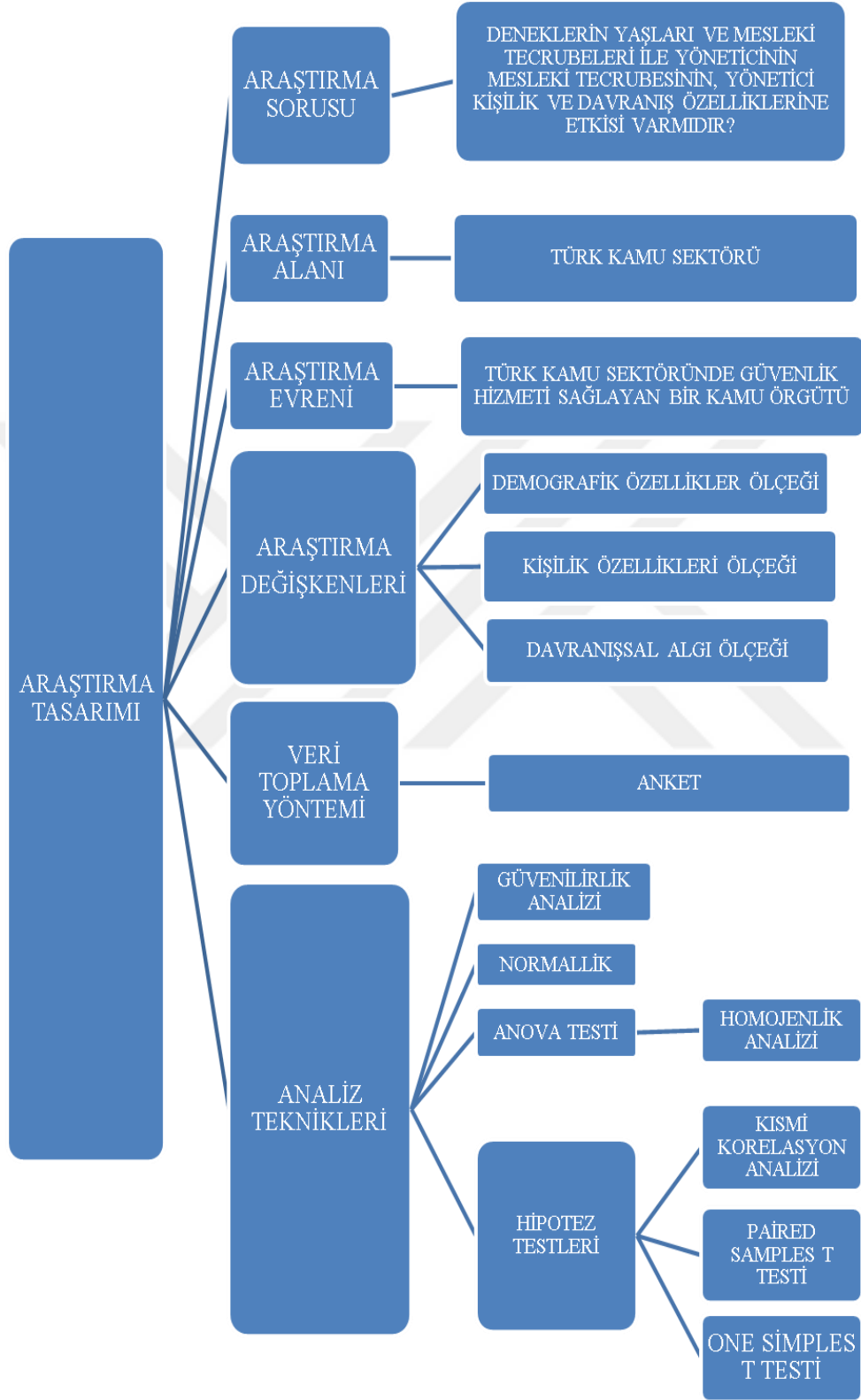
Araştırma tasarımı; araştırma sorusu, araştırma alanı, araştırma evreni, değişkenler, veri toplama yöntemleri ve çalışma için kullanılan analiz tekniklerinin yer aldığı sistematik bir çizimden oluşmaktadır. Temel araştırma sorusu, yöneticilerin kişilik özelliklerinin yöneticilerin liderlik davranışlarına etkisi olup olmadığıdır. Bu amaçla Türk kamu sektöründe güvenlik hizmeti sağlayan bir kamu kurumu araştırmaya konu edilmiş ve araştırma örnekleme bu kurumda çalışan yöneticilerden seçilmiştir.

Temel araştırma sorusuna yanıt verebilmek için 5 hipotez belirlenmiş ve test edilmiştir.

Hipotezlerde temel değişkenler yaş, kişilik özellikleri ve davranış özellikleridir. Birinci hipotez için bağımsız değişken yöneticinin kişilik özellikleri, bağımlı değişken liderlik davranışlarıdır. İkinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci hipotezin bağımsız değişkeni çalışanın ve yöneticinin yaşlarıdır. Kurum içerisinde yaş arttıkça mesleki tecrübe de arttığından ve istatistiksel olarak yaş ile mesleki tecrübe arasında pozitif yönde çok anlamlı bir ilişki olduğundan, sadece yaş değişkeni kullanılmıştır. Birinci hipotez dışındaki hipotezlerde bağımlı değişkenler yöneticilerin kişilik ve davranış özellikleridir.

Bu sürecin matris haline getirilmiş hali Şekil-7’de verilmiştir.

Şekil-7 Araştırma Tasarımı



2.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu alıŐmada, Şekil-7’de modeli verilen kurgulama çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıda olduğu gibidir;

Hipotez 1:

Yönetici kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisi vardır.

Hipotez 2:

Çalışanların yaşları (mesleki tecrübeleri) ile yöneticilerin kişilik özelliklerini algılaması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

Çalışanların yaşları (mesleki tecrübeleri) ile yöneticilerin davranışlarını algılaması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4:

Yöneticilerin yaşları ile sergiledikleri kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5:

Yöneticilerin yaşları ile davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Elde edilen bulgular rasgele örneklem kullanılarak tespit edildiğinden, aynı kurumda yapılacak olası bir araştırmada farklı sonuçlara ulaşılabileceğinden çalışma örnekleme sınırlıdır. Bu nedenle, her bir araştırmacının modeli tekrar test etmesi gerekir.

Anketin ilk yüz tanesi manuel olarak hazırlanmış, uygulama sonrası katılımcılarla yapılan mülakatta bazı soruların algılanmasında sorunlar yaşandığı tespit edilerek faktörel boyutunda değişikliğe neden olmayacak şekilde aynı sorular anlaşılmayı kolaylaştırmak maksadıyla revize edilmiştir. Nihai şeklini alan anket formları paket anket programında (SurveyMonkey) dijital ortama aktarılarak, örnekleme oluşturan bireylerin sosyal medya hesaplarına anket linki gönderilmiştir. Gönderilen link aynı IP adresinden birden fazla ulaşmaya imkân tanımamaktadır. Ancak, farklı IP adresinden ve farklı kullanıcı adıyla ulaşılması durumunda aynı katılımcının birden fazla anket doldurmuş olabileceği değerlendirilebilir. Katılımcılara ilgili kamu kurumunda çalışanların oluşturduğu sosyal ağları üzerinden ulaşılmış, anket açıklamasına, çalışanların kurumdaki çalışma durumlarıyla ilgili özellikli sorular yöneltilmiş, katılımcıların bu bilgileri doğru doldurduğu kabul edilmektedir.

Son olarak, tez için yapılan literatür taramasında, beş faktör kişilik özelliklerinin yönetici davranışlarına etkisi hususunda takipçilerin algısını ölçen bir çalışmaya rastlanmadığından, alan yazınla karşılaştırmaya imkân olmaması da sınırlılık olarak ele alınabilir.

Kurum resmi kayıtlarına göre kadın çalışan sayısı %1 oranında çok az bir sayıyı ifade ettiğinden, analiz yapılırken cinsiyet faktörü göz ardı edilmiştir.

2.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma Evreninin Tespiti; araştırmanın evreni Türk kamu yönetimine güvenlik hizmeti sunan ve Türkiye genelinde örgüt yapısına sahip bir kurumdur.

Söz konusu kurumun resmi kayıtlarına göre, **evren için seçilen grubun 50** bin civarında personelden oluştuğu tespit edilmiştir.

Örneklem Türünün ve Büyüklüğünün Belirlenmesi; örneklem büyüklüğü evreni temsilen 100 anket, çalışanlara manuel anket formu doldurtulmuş, anket sonunda katılımcılarla mülakat yapılarak yanlış anlaşılabilir sorular tespit edilmiştir. Geri dönüşlere paralel olarak ilgili sorular anket faktör yükünü etkilemeyecek şekilde daha anlaşılır şekilde düzenlenmiştir. Anketin son şeklini almasıyla evreni teşkil eden örgüt çalışanlarının oluşturduğu ve üyelikleri belirli kriterlerle test edilerek üye kaydı yapılan sayfalarına anketin elektronik linki gönderilmiştir. Link üzerinden her bir IP numarasına müsaade edilecek şekilde anketleri doldurmaları sağlanmıştır. Yaklaşık altı ay sosyal medya hesaplarında anket linki aktif olarak bekletilmiş, bu süre zarfında 709 katılımcı linki açarak anketi doldurmaya başlamış ancak değişik nedenlerle 328 katılımcı tamamlayamadan sistemden ayrıldığı tespit edilmiştir (SurveyMonkey). Katılımcıların 381'i ise anketi tam olarak doldurmayı başararak anketin sonunda programın yönergesine uygun olarak kendilerine gönderilen linki sonlandırmışlardır.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanması; örneklem hesaplamasında en önemli husus evreni doğru şekilde temsil edebilme özelliğidir. Bu da evreni temsilen seçilecek örneklemin ne kadar büyüklükte olması gerektiğidir. Örneklemin yanlış hesaplanması örnekleme hatasına sebep olacaktır (Balcı, 2015: 91). Örneklem büyüklüğü arttıkça alınan sonuçların güvenilirliğini de aynı oranda arttıracaktır (Gay'den (1987) aktaran Arlı ve Nazik (2001: 77)).

Bu çalışmada evren 50 bin birim sayı kabul edildiğinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2014: 49-50) vermiş olduğu örnek çizelge esas alınarak örneklem hesaplanmıştır.

Tablo 12: Örneklem Büyüklüğü Tablosu (α 0.05 alındığında)

Evren	± 0.03 örneklem			± 0.05 örneklem			± 0.10 örneklem		
	Hatası (d)			Hatası (d)			Hatası (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7	q=0.5	q=0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1 Milyon	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, (2014: 50).

Tablo 12 incelendiğinde örneklem birim sayısı arttıkça örnekleme hatasında görece düşüş kaydedilmekte ancak belirli bir artışın üzerinde örneklemin sabit kaldığı gözlemlenmektedir. Bu tabloya göre, α 0.05 alındığında örneklem büyüklüğü için uygulanacak minimum anket miktarının 381 olduğu görülmektedir. Ölçek için uygulanan güvenilirlik test sonuçları ve yorumu tezin üçüncü bölümünde yer almaktadır.

2.7. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızda nicel (**anket**) verilerden faydalanılmıştır.

Anket sorularının anlaşılabilirliğinin test edilmesi, yüz adet anketin deneklerle mülakat edilerek revize edilmesi yoluyla gerçekleşmiştir. Pilot çalışma esnasında mülakatın yanında çalışanların kurum içi faaliyetlerini izleme fırsatı olmuş ve teze girdi sağlayacak notlar tutulmuştur. Tezin özellikle kuram kısmı ise ayrıntılı literatür çalışması ile son halini almıştır. Gözlem ve mülakat sonucunda elde edilen nitel verilerin değerlendirmesi tezin son kısmında sonuç ve değerlendirmeler bölümünde ele alınmıştır.

Bu kapsamda, oluşturulan anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm; Ast personelin demografik ve kurum içi pozisyonunun anlaşılmasına yönelik olarak 9 sorudan oluşturulmaktadır.

İkinci bölüm; Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği, kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilmiştir. Somer vd. (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bir ölçektir.

Faktörler; **dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olmak üzere 5 boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır.** Ancak, faktörde bireylerin olağanüstü fikirlere sahip, meraklı, cesaretli, başarı odaklı, güvenilir, düzenli ve sorumluluk sahibi kişiler olduklarını ifade eden maddeler toplanmış, bu özellikler ölçeğin orijinalinde bulunan hem “Deneyime Açıklık” hem de “Sorumluluk” boyutlarını içerdiği için faktöre “**Deneyime Açıklık ve Sorumluluk**” adı verilerek birleştirilmiştir. Böylelikle 22 soruyla özellikler anketi 4 faktörlü olarak son şeklini almıştır.

Üçüncü bölüm; Bu bölüm, liderin davranışsal özelliklerini anlamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplam 9 faktör ve 60 sorudan oluşmaktadır. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının Ergun'un (1981), Türkiye ve

Ortadoğu Amme Enstitüsünde arkadaşlarıyla yeniden düzenledikleri ve Önder Davranışlarının algılanmasında kullandıkları bir ölçektir. Ancak çalışma konusu örgütün özelliği ve günümüz algısal farklılıklarının bertaraf maksadıyla bazı sorularda sadeleştirme ve değişiklik yapılmıştır. Örneğin, orijinal ölçekte "amirim zekidir" şeklinde yer alan bir soru deneklerce tepkiyle karşılandığı için " amirimin zeki olduğunu düşünüyorum" şeklinde değiştirilmiştir.

Bu kapsamda; Faktörel dağılım aşağıdadır.

Hükmetme (Otokratik) özelliklerini tespit için (10, 20, 30, 40, 42 ve 52) nci sorularla,

Takipçiler arasında **etkileşim** (sinerji) oluşturabilme kabiliyetini (5, 15, 25, 35, 45 ve 55) inci sorularla,

Yenilikçilik misyonu (yapıyı harekete geçirebilme kabiliyeti)(4, 14, 24, 34, 50 ve 60) inci sorularla,

Örgüt çıkarını koruma (**örgüt temsilcisi olma**) kabiliyetini (9, 19, 29, 39, 47 ve 57) nci sorular,

Örgüt üyeleriyle bütünleşme (Rahat çalışma atmosferi sağlama) kabiliyetinin testi için (7, 17, 27, 37, 49 ve 57) nci sorular,

İletişim becerisi (kendisinin ve üyelerin karşılıklı iletişime geçme refleksini destekleme) kabiliyetinin testi için (yukarı iletişim; 1, 11, 21, 31, 34, ve 54) (aşağı doğru iletişim; 6, 16, 26, 36, 43 ve 53) üncü sorular,

Grup üyelerinin tanınması (**üyeleri destekleme, davranışlarının arkasında olma** ya da onaylamadığı davranışları açıkça dile getirebilme) kabiliyetinin testi için (2, 12, 22, 32, 46 ve 56) nci sorular,

Örgüt görevlerinin tanımlanması (üyelerin ve kendisinin görevlerini net olarak ortaya koyması, dolayısıyla **organizasyon yetisi**) kabiliyetinin testi için (3, 13, 23, 33, 41 ve 51) inci sorular,

Üretkenlik (başarma azmini kendisini ve üyeleri **motive etmek** için kullanabilme) kabiliyetinin tespiti için (8, 18, 28, 38, 48 ve 58) inci sorular,

ölçek hazırlanırken dikkate alınmıştır.

Faktörlerin frekans testi yapılarak frekans yük dağılımları tezin üçüncü bölümünde değerlendirilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. İSTATİSTİKİ BULGULAR

Sosyal bilimler alanında yapılan anket çalışmalarına istatistiki analiz yapılmadan önce, veri setinin parametrik olup olmadığının tespitine ihtiyaç vardır. Parametrik verilerin analizinde temel olarak Varyans Analizi, T-Testi ve Pearson Korelasyonu Analizi uygulanırken, parametrik olmayan veri setleri için Ki-Kare Testleri, Spearman Korelasyonu Analizi yöntemleri tercih edilmektedir. Veri setinin parametrik olup olmadığı normallik, homojenlik, çarpıklık ve basıklık testleriyle ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada test edilen güvenilirlik sonuçları, veri dağılım istatistiği ve homojenliği müteakip maddelerde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3.1.1 Demografik Özellikler İstatistiği

İstatistiki verileri deneklerin genel demografik özellikleri tablo 10'da yer almaktadır. Söz konusu demografik özelliklerin frekans dağılımları ise müteakip tablolarda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Tablo 13: Örneklem Büyüklüğüne Göre Frekanslar

Mesleki tecrübe	Eğitim Durumu	Yöneticinin mesleki tecrübesi
381	381	381
0	0	0

Tablo 13 incelendiğinde, araştırmaya toplam 381 deneğin katıldığı, demografik özellikler bağlamında tespit etmeye çalıştığımız; yaş, cinsiyet, mesleki tecrübe, eğitim durumu ve yöneticilerinin mesleki tecrübelerini anlamaya yönelik sorulan soruların tamamına deneklerin cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 14: Yaş Aralıklarına Göre Frekanslar

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	18-24	8	2,1	2,1
	25-31	17	4,5	4,5
	32-36	21	5,5	5,5
	37 üzeri	335	87,9	87,9
	Toplam	381	100	100

Tablo 14 incelendiğinde, deneklerin % 2,1 ile 18-24 yaş aralığında, % 4,5 ile 25-31 yaş aralığında, % 5,5 ile 32-36 yaş aralığında ve % 87,9 ile 37

yaş ve üstü aralıkta olduğu görülmektedir. Deneklerin yaş aralıkları için mesleki tecrübe ile doğru orantılı olarak arttığı da bilinmektedir. Ankette belirlenen dört yaş aralığı, kurum içi terfilerin eşik noktası olması nedeniyle bu şekilde saptanmıştır.

Tablo 15: Cinsiyete Göre Frekanslar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	Erkek	380	99,7	99,7	99,7
	Kadın	1	0,3	0,3	100
	Toplam	381	100	100	

Araştırmaya toplamda 381 denek katılmış ve bunların % 0,3'ü kadın ve % 99,7'si ise erkek bireylerden oluşmaktadır. Kurumun resmi verileri ile örtüşen bir dağılım söz konusudur. Kadın birey sayısındaki düşük katılım cinsiyet faktörünün sonraki analizlerde değişken olarak kullanılmasının anlamlı olmayacağını göstermektedir. Dolayısıyla cinsiyet faktörünün göz ardı edilmesinin mahsuru olmadığı değerlendirilmektedir. Verilerin dağılımı tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 16: Eğitim Durum Aralıklarına Göre Frekanslar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	Lise	8	2,1	2,1	2,1
	Yüksekokul	17	4,5	4,5	6,6
	Üniversite	21	5,5	5,5	12,1
	Yüksek lisans/ Doktora	335	87,9	87,9	100
	Toplam	381	100	100	

Tablo 16’da deneklerin eğitim durumlarının, % 2,1 ile lise, % 4,5 ile yüksekokul, % 5,5 ile üniversite ve % 87,9 ile yüksek lisans ve doktora eğitimi aldıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 17: Yöneticinin Mesleki Tecrübe Aralıklarına Göre Frekanslar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik	0-12 Yıl	48	12,6	12,6	12,6
	13-20 Yıl	86	22,6	22,6	35,2
	21-26 Yıl	214	56,2	56,2	91,3
	27 ve üzeri	33	8,7	8,7	100
	Toplam	381	100	100	

Deneklere en iyi tanımlayabildikleri sıralı yöneticilerinden herhangi birisinin tercih edilmesi ve bu maddeye bu yöneticinin mesleki tecrübesinin işaretlenmesi istenmiştir. Bu çerçevede; ankette betimlenen yöneticilerin, % 12,6 ile 0-12 yıl aralığında, % 22,6 ile 13-20 yıl aralığında, % 56,2 ile 21-26 yıl aralığında ve % 8,7 ile ise 27 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. İstatistiki dağılımları tablo 17'de gözlemlenmektedir. Söz konusu yıl gruplaması kurum içi terfi politikası ile doğru orantılı olarak anket formuna yansıtılmıştır.

3.1.2. Ölçek İstatistiği

Sosyal bilimler alanında kullanılan verilerin geçerli kabul edilebilmesi için analiz yapılmadan önce bazı testlerden geçirilmesi gerekir. Bu testleri, **güvenilirlik testi** ve devamında ileri analiz yönteminin belirlenmesi amacıyla veri setine uygulanan **normallik testi (Explore)** ve **homojenlik testi (Oneway Anova)**'dir.

Söz konusu testlerin sonuçlarına göre hipotezlerin test edilmesi amacıyla, **birinci hipotez için One Simple T Testi**, **ikinci ve üçüncü hipotezlerin testi için Kısmi Korelasyon Analizi (Bivariate)** ve **dördüncü hipotezimizin testi için Paired Simple T Testi uygulanmıştır.**

3.1.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi; daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için uygulanan bir analiz yöntemidir. Ölçek türü ordinal ya da aralıklı olabilir. Bu analiz nominal ölçeklere uygulanamaz. Örnek verirsek demografik verilere güvenilirlik analizi uygulanmaz. Bu tez çalışması için hazırlanan anket

kağıdında, Likert tipi; hiç katılmıyorum (1)'dan, tamamen katılıyorum (5)'a doğru artan düşünsel cevapları barındıran ölçeklerde başarıyla uygulanabilen bir analiz yöntemidir.

Tablo 18: Güvenilirlik Analizi

		N	%
Cases	Valid	377	99
	Excluded ^a	4	1
	Total	381	100

Cronbach's Alpha	N of Items
0,961	83

Güvenilirlik analizi; her bir sorunun yekdiğeri ile arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koymak için yapılır. Bu analizin önemli noktalarından birisi analiz sonucunda ulaşılan Cronbach's Alpha değeridir. Sosyal bilimlerde yapılan anket çalışmalarında bu değer;

- $0.00 < a < 0.40$ arasında çıkması ölçeğin güvenilir olmadığını,
- $0.40 < a < 0.60$ arasında çıkması ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu,
- $0.60 < a < 0.80$ arasında ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu,
- $0.80 < a < 1.00$ ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Bu tez çalışması için hazırlanan ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alpha değerinin 0,961 olarak bulunduğu tablo 18'de

görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışmada kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

3.1.2.2. Normallik ve Homojenlik Testi

SPSS 20.00 paket programından normallik ve homojenlik testleri, veri setine uygulanacak analiz yönteminin belirlenmesi için kullanılır. Bu maksatla, verilerin normal dağılıma uygunluğu için Kolmogorov Smirnov kullanılarak elde edilen sonuçlar Davranışsal Liderlik Algı Anketi için Tablo 19’da, 5 Faktörlü Kişilik Özellik Anketi için ise Tablo 20’de olduğu gibidir.

Tablo 19: Davranışsal Liderlik Algı Anketi Ortalamaları Normallik Testi

		Statistic	Std. Error				
Davranışsal Liderlik Algı Anketi Ortalamaları	Mean	2,9137	0,0307				
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,8533				
		Upper Bound	2,9741				
	5% Trimmed Mean	2,9193					
	Median	3,0167					
	Variance	0,359					
	Std. Deviation	0,59931					
	Minimum	1,47					
	Maximum	4,57					
	Range	3,1					
	Interquartile Range	0,93					
	Skewness	-0,206	0,125				
	Kurtosis	-0,678	0,249				
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Davranışsal Liderlik Algı Anketi Ortalamaları		0,078	381	0	0,981	381	0

Tablo 19 incelendiğinde, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, Assymp.Sig sütununda anlamlılık değerinin $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerinin $p < 0,05$ olması verilerin normal dağılmadığı gösterir.

Tablo 20: 5 Faktörlü Kişilik Özellik Ortalamaları Normallik Testi

		Statistic	Std. Error				
5 Faktörlü Kişilik Özellik Ortalamaları	Mean	3,3262	0,03442				
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2585				
		Upper Bound	3,3939				
	5% Trimmed Mean	3,3396					
	Median	3,4091					
	Variance	0,451					
	Std. Deviation	0,67185					
	Minimum	1,55					
	Maximum	4,91					
	Range	3,36					
	Interquartile Range	1,02					
	Skewness	-0,353	0,125				
	Kurtosis	-0,553	0,249				
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
5 Faktörlü Kişilik Özellik Ortalamaları		0,087	381	0	0,977	381	0

Tablo 20 ise 5 Faktörlü Kişilik Özellik Anketinin veri setine uygulanan normallik test sonuçlarını göstermektedir. Tabloda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, Assymp.Sig sütununda anlamlılık değerinin $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerinin $p < 0,05$ olması veri setinin parametrik olmadığını gösterir. Bununla birlikte veri setinin parametrik olup olmadığı ile ilgili uygulanan diğer testler müteakip maddelerde ele alınmaktadır.

Tablo 21: Homojen Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5 Faktörlü Kişilik Özellik Ortalamaları	1,651	3	377	0,177
Davranışsal Liderlik Algı Anketi Ortalamaları	0,898	3	377	0,442

Aynı veri setlerine homojenlik testi uyguladığımızda, tablo 21’de Sig. (anlamlılık) düzeyinin $p > 0,05$ için kişilik özellikleri anketi için $p = 0,177$, davranış algı anketi için $p = 0,442$ ile homojen dağıldığı görülmektedir.

Tabachnick ve Field’a (2013) göre, verilerin basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri $-1,5 < p < +1,5$ için çalışmada kullanılan her iki veri setinde de basıklık için $p = 0,125$ ve çarpıklık için $p = 0,249$ olarak normal gerçekleşmiştir. Bu da verilerin normal dağıldığını gösterir. Bundan dolayı **hipotezlerin değerlendirilmesinde parametrik testlerden istifade edilmiştir.**

3.2. HİPOTEZ TESTLERİ

3.2.1. One Samples T Test

Tek örneklem T testi (One Samples T-Test), aynı örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen ortalamasını karşılaştırıldığı bir testtir. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. Bu bağlamda; birinci hipotezimiz için bu testten istifade edilmiştir.

Tablo 22: 5 Faktörlü Kişilik Özellikleri ve Davranışsal Liderlik Algı Anketi Ortalamaları

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5 faktörlü kişilik anketi ortalaması	381	3,3262	0,67185	0,03442
Davranışsal liderlik algısı anketi ortalaması	381	2,9137	0,59931	0,0307

Hipotez 1:

Yönetici kişilik özelliklerinin davranışlarına etkisi vardır.

Tablo 22’da çalışma için hazırlanan 5 Faktörlü Kişilik Özellikleri Anketindeki 22 soru ile Davranışsal Liderlik Algı Anketindeki 60 sorunun ortalamaları alınmıştır.

Tablo 23’de yer alan veriler için bu ortalamalardan istifade edilmiştir.

Tablo 23: 5 Faktörlü Kişilik Özellikleri ve Davranışsal Liderlik Algı Anketi Arasındaki Anlamlılık İlişkisi

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
faktörlü kişilik anketi ortalaması	96,64	380	0	3,3262	3,259	3,394
Davranışsal liderlik algısı anketi ortalaması	94,9	380	0	2,91369	2,853	2,974

Sonuç olarak Tablo 23 incelendiğinde; tabloda yer alan Sig. (2-tailed) $p < 0,05$ için iki değişken arasındaki anlamlılık düzeyi $p=0$ olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buradan hareketle birinci hipotezimiz reddedilmiştir. Yani yöneticilerin kişilik özelliklerinin davranışları üzerinde her hangi bir etkisi yoktur.

3.2.2. Korelasyon Analizleri (Kısmi)

Korelasyon analizi, iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinmemizi sağlayan bir istatistikî analiz testidir. Kısmi Korelasyon Testinde ise analize bir kontrol değişkeni ilave etme imkânı vardır. Dolayısıyla çalışmada yer alan 2, 3, 4 ve 5. hipotezlerde de kısmi korelasyon testi kullanılmıştır.

Hipotez 2:

Çalışanların yaşları (mesleki tecrübeleri) ile yöneticilerin kişilik özelliklerini algılaması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

Çalışanların yaşları (mesleki tecrübeleri) ile yöneticilerin davranışlarını algılaması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır..

Tablo 24: Kısmi Korelasyon Analizi 1

Korelasyon Değişkenleri			5 faktörlü kişilik anketi ortalaması	Davranışsal liderlik algısı anketi ortalaması
Deneklerin Yaşları	5 faktörlü kişilik anketi ortalaması	Korelasyon	1	0,859
		Significance (2-tailed)	.	0
		df	0	378
	Davranışsal liderlik algısı anketi ortalaması	Correlation	0,859	1
		Significance (2-tailed)	0	.
		df	378	0

Tablo 24'e baktığımızda, deneklerin yaşları ve mesleki tecrübeleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin gerek kişilik özelliklerini (hipotez 2), gerekse davranışları (hipotez 3) üzerinde pozitif yönlü bir etki söz konusudur. Bu değişim, bize çalışanın yaşına ve mesleki

tecrübesine göre yöneticilerinin kişilik özelliklerini ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir.

Bu durumda, Hem hipotez 2, hem de hipotez 3 kabul edilmektedir. Çalışan yaşları ve mesleki tecrübeleri ile yöneticilerinin gerek kişilik özellikleri, gerekse davranışları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Bu analizde, deneklerin yaşları ve mesleki tecrübeleri arasında kurum terfi sistemi ile yaş arasında doğrusal bir bağlantı bulunduğundan hipotezimizde her ne kadar yaş ve mesleki tecrübe birlikte anılmışsa da tablo 24 de sadece denek yaşı tabloya aktarılmıştır. Örneğin çalışılan kurumda personel memuriyete ortalama olarak 18 yaşında başlarken kurum içindeki ilk ciddi terfi normal şartlarda altıncı yılında sonraki terfi on ikinci yılında ve 37 yaşından sonra ise çok büyük bir değişiklik olmadığı takdirde yeni terfilerle karşılaşmamaktadır. Dolayısıyla, 18-24 yaş için 6 yıllık mesleki tecrübe, 25-31 yaş için 12 yıllık tecrübe, 32-36 yaş için 16 yıllık tecrübe ve 37 yaş için yeni bir terfi söz konusu olmadığından, 17 yıl ve üzeri tecrübeye sahip denekler denilmesinde hiçbir mahsur görülmemektedir. Zira, deneklere yaşlarını ve mesleki tecrübelerini öğrenmek için yönelttiğimiz her iki soru için de Likert tipi sorularda aynı sayı değerleriyle karşılaşılmıştır. Müteakip maddelerdeki, yöneticilerin mesleki tecrübelerinin aralığı da aynı mantıkla düzenlenmiştir.

Hipotez 4:

Yöneticilerin yaşları ile sergiledikleri kişilik özellikleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 5:

Yöneticilerin yaşları ile davranışları arasında ilişki vardır.

Tablo 25: Kısmi Korelasyon Analizi 2

Korelasyon Değişkenleri		5 faktörlü kişilik anketi ortalaması	Davranışsal liderlik algısı anketi ortalaması	
Yöneticilerin Mesleki tecrübesi	5 faktörlü kişilik anketi ortalaması	Korelasyon	1	0,859
		Significance (2-tailed)	.	0
		df	0	378
	Davranışsal liderlik algısı anketi ortalaması	Correlation	0,859	1
		Significance (2-tailed)	0	.
		df	378	0

Tablo 25 incelendiğinde ise, yöneticinin mesleki tecrübeleri kontrol değişkeni olarak ele alındığında, gerek kişilik özellikleri (hipotez 4), gerekse davranışlarında (hipotez 5) artı yönde bir ilişki söz konusudur. Bu eğilim, bize yöneticinin mesleki tecrübesinin gerek kişilik özelliklerine gerekse davranışlarına etki ettiğini göstermektedir. Bu durumda, hem hipotez 4, hem de hipotez 5 kabul edilmiştir. Hipotezlerin kabul edilmesi, yöneticilerin mesleki tecrübeleri ile gerek kişilik özellikleri gerekse davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösterir.

3.3. İSTATİSTİK GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

İstatistiki verilerin genel değerlendirmesi yapılacak olursa, kullanılan iki ölçeğin güvenilirliği $0.80 < a < 1.00$ için $a=0,961$ 'le çok güvenilir olarak belirlenmiştir.

Verilerin parametrik olup olmadığı ile ilgili olarak yapılan normallik testinde her iki veri seti için de $p < 0,05$ normal değeri için $p=0,00$ olarak gerçekleştiğinden birinci testimizde verilerin parametrik olmadığı görülmüştür.

Homojenlik testinde $p > 0,05$ normal değeri için kişilik özellikleri anketi için $p=0,177$, davranış algı anketi için $p=0,442$ ile verilerin homojen dağıldığından, verilerin basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri $-1,5 < p < +1,5$ için her iki veri setinde de basıklık için $p= 0,125$ ve çarpıklık için $p= 0,249$ olarak normal değerlerde olduğu görülmektedir.

Bu değerlerden hareketle, Tabachnick ve Field'ın (2013) belirtmiş olduğu değerler içerisinde gerçekleşen test sonuçları nedeniyle veri setine parametrik testler uygulanmıştır. Yöneticilerin kişilik özellikleri ile davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken, gerek çalışanların mesleki tecrübeleri gerekse yaşlarındaki değişim yöneticilerin kişilik özellikleri ve davranışlarını farklı algılamalarına neden olmaktadır. Yine yöneticilerin yaşları ile kişilik özellikleri ve davranışları arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Son olarak Yöneticinin kişilik özellikleri ve davranışlarının çalışan kurum aidiyetine etkisinin olduğu söylenebilir.

Tez çalışması için iki ayrı modelden istifade edildiği, tezin diğer kısımlarında ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Söz konusu modeller Ohio Üniversitesi Yönetici Davranışları Modeli ve Beş Faktörlü Kişilik

Özellikleri Modelleridir. Bu iki model için tezde kullanılan veri setlerinde yer alan faktörlerin ortalamaları incelendiğinde elde edilen bulgular tablo 26 ve tablo 27’da yer almaktadır. Veri setlerinde yer alan sorulara Likert ölçeğinde birden beşe kadar değerler verilmiş beş seçenek sunulmuştur. Bu seçenekler Herzaman:1, Genellikle: 2, İhtiyaç oldukça: 3, Nadiren: 4, Hiçbir zaman: 5 şeklinde değerler verilerek SPSS 20.00 programına kodlanmıştır.

Faktör ortalamaları bu değerlere göre, aritmetik ortalamalar alınarak tespit edilmiştir.

Tablo 26: Davranış Modeli Faktör Ortalamaları

FOKTÖR NO	YÖNETİCİ YETKİNLİĞİ	FAKTÖR ORTALAMASI
1	HÜKMETME	2,93
2	ETKİLEŞİM	2,87
3	YENİLİKÇİLİK	2,85
4	ÖRGÜT TEMSİLCİSİ OLMA	2,92
5	ÖRGÜTÜYLE BÜTÜNLEŞME	3,03
6	İLETİŞİM BECERİSİ	2,81
7	ÖRGÜT ÜYELERİNİ DESTEKLEME	3,08
8	ORGANİZASYON YETENEĞİ	2,99
9	ÖRGÜTÜ MOTİVE ETME	2,94

Bu çerçevede, tablo 26 incelendiğinde ortalamaların 2,81 ile 3,08 aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin iletişim becerisi 2,81 ortalama ile sonuçlanırken, örgüt üyelerini destekleme özelliği 3,08 olarak sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, bu ortalamalar üzerinden yöneticilerin belirli bir kişilik özelliğinin daha baskın olduğunu belirtmek doğru olmayacaktır.

Genel olarak davranışsal model ortalamalarını değerlendirecek olursak deneklerin genellikle ve ihtiyaç oldukça maddelerini ağırlıklı olarak seçtikleri görülmektedir. Buradan hareketle, yöneticilerin yönetici davranışlarını ortaya koyarken rahat hareket ettiklerini, ancak bu yetenekleri kullanmada fazla istekli olmadıklarını göstermektedir. Zira, deneklerle yapılan mülakatlarda; amirlerini yönetim yeteneklerini değerlendirmeleri istendiğinde, amirlerinin bilgi birikimi ve yönetici yeteneklerinin yeterli olduğunu ancak bu yeteneklerini işlerine geldiğinde kullanmada sıkıntı yaşamazken zorunlu haller dışında kullanmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu da bize, anket sonuçları ile mülakat sonuçlarının paralellik arz ettiğini göstermektedir.

Tablo 27: Kişilik Özellikler Faktör Ortalamaları

FOKTÖR NO	YÖNETİCİ YETKİNLİĞİ	FAKTÖR ORTALAMASI
1	DENEYİME AÇIKLIK VE SORUMLULUK	3,22
2	DUYGUSAL DENGE	3,43
3	UYUMLULUK	3,56
4	DIŞA DÖNÜKLÜK	3,20

Tablo 27 ise, yönetici kişilik özelliklerinin tespitine yönelik deneklere yöneltilen 22 soru ve beş faktörden oluşan ölçeğin ortalamalarını yansıtmaktadır. Faktör ortalamaların 3,20 ile 3,56 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu ortalamalar üzerinden yöneticilerin belirli bir kişilik özelliğinin daha baskın olduğunu belirtmek doğru olmayacaktır.

SONUÇ

Ek 1’de ve literatür taramasında ifade edildiği gibi alan yazında, yöneticilerin, davranışları ve kişisel özellikleri bağlamında çok fazla çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar sonucunda, iyi bir yöneticide bulunması gereken özellikler ve olaylar karşısında sergiledikleri tutumlar kavramsallaştırılmıştır. Ancak, öngörülen özellikler mükemmel yöneticiyi betimlemektedir. Esasen, insanın mükemmel olabilmesi var oluşuna ters düşen bir olgudur. Dolayısıyla, iyi yöneticilerden beklenen, kuramda sıralı özelliklerin çoğunluğunu yönetim sitiline ne kadar yansıtıldığı ile ilgilidir.

Yöneticiyi, yönetici yapan en büyük faktör takipçilerinin varlığıdır. Bu nedenle, yöneticinin neleri nasıl yaptığının anlaşılması, astlarının anlayış kapasitesi ile sınırlıdır. Etkileşimli yönetim olarak tanımlanan bu süreç karşılıklı iki değişkenin olumlu etkileşimi ile anlam kazanır.

Bu çalışmada yöneticiden çok, astların algılama boyutlarını ölçmemizin nedeni de budur. Çalışanlara, üç ayrı unsurun nasıl anlaşıldığı ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Bunlar;

- Çalışanların, yöneticilerinin kişilik özelliklerini anlama düzeyleri,
- Çalışanların yöneticilerin davranışlarını anlama düzeyleri,
- Yönetici davranışlarının çalışan kurum aidiyetine etkileridir.

Gerek çalışanların yaşları ve mesleki tecrübeleri, gerekse yöneticilerin kurumda geçirdikleri zaman, kişilik ve davranış özellikleri üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu da, kurum kültürünün bireyler tarafından kabullenildiği, buna paralel olarak hem yöneticinin davranışlarının

değişmesine hem de astların algılarının değişmesine etki ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu tez çalışmasında ise, ölçekte yer alan faktör ortalamaları incelendiğinde, esasen yöneticilerin kapasite itibariyle yöneticilik yeteneğine sahip oldukları, ancak bu yeteneklerini zorunlu olmadıklarında kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanlarla yapılan mülakatlarda, yöneticilerin davranışlarının kurum aidiyetini etkilemediğini söyleyen bireylerin ekseriyetle öne çıkarttıkları hususlar şunlardır:

- İşe alma ve işten çıkartma sürecinde yöneticinin etkisinin olmaması,
- Ücretlendirme sürecinin kurum dışından dinamiklerle belirleniyor olması,
- Gerek çalışanların yöneticileri, gerekse yöneticinin çalışanlarını seçebilme imkânının bulunmaması.

Sonuç olarak; kamu kurumlarında her ne kadar çalışan ve yöneticilerin bir diğerini seçmek gibi bir imkânı olmasa da, çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerek yönetici, gerekse çalışan motivasyonu için olumlu sonuçlara yol açacağı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetim süreçleri incelendiğinde,

- Kadro ihtiyacının tespiti,
- Kadroda istihdam edilecek bireylerin yeterliliklerinin belirlenmesi,
- Personel seçim süreci,
- İşe alma ve kadroya yerleştirme,
- İş performans ölçütlerinin ortaya konması,
- Ölçme ve değerlendirme,
- Ödüllendirme ya da cezalandırma.

Süreçlerinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, söz konusu süreç ne kadar sağlıklı işletilirse, istihdam edilen birey de o ölçüde verimli iş görecektir.

Çalışmanın literatüre katkısı; sosyal bilimler alanında çalışma yapan araştırmacılar, incelemek istedikleri konularla ilgili olarak anket, gözlem, mülakat ve mevcut literatürün incelenmesiyle çalışmalarına yön verirler. Gerek giriş bölümünde, gerekse şekil 7’de, bu tez çalışması için faydalanılan veri toplama yöntemleri ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Bu kapsamda, çalışmanın literatüre katkısını iki aşamalı olarak ele almak uygun olacaktır.

Birinci aşama, çalışma alanının, güvenlik hizmeti veren bir kamu kurumu olması, bu kurumdaki yöneticilerin kişilik özellikleri ile davranışları arasındaki ilişkinin ast personelce nasıl algılandığının tespitine yönelik bir çalışma niteliği taşımasıdır. Zira, çalışmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi için yapılan literatür taramasında, bu çalışma ile benzerlik gösteren başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da, tezin özgünlüğünü ve literatüre katkısını ortaya koymaktadır.

İkinci aşamada, sosyal bilimlerde anket yöntemi ile anlaşılması mümkün olmayan bazı nitel verilerin incelenmesidir. Bunun için araştırmacılar, gözlem ve mülakat yöntemlerine sıklıkla başvururlar. Ancak, mülakat ve gözlemlerde veriler nicel olmadığından araştırmacıların elde ettikleri verileri tarafsız bir gözle çalışmalarına yansıtılmaları çok önemlidir. Bu çalışma için deneklerle uzun soluklu mülakat ve gözlem imkânı bulunmuştur. Elde edilen bilgiler özellikle kurumsal aidiyet etki boyutunda faydalı bulgular elde etmemize imkân tanımıştır. Tezin sonuç bölümüne bilimsel etik çerçevesinde tarafsız ve objektif bir bakışla elde edilen veriler özetlenmiştir. Tezi diğerlerinden ayıran ve literatüre katkı sağladığı değerlendirilen diğer hususta budur.

Literatürdeki tespitler ele alındığında çalışma sonuçları bağlamında bir değerlendirme yapmak gerekirse, “yöneticilerin yeterince eylemsel olmayı tercih etmediği” (Mihçioğlu, 1968; Ergun, 1981) tespiti bu çalışmada doğrulanmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, yöneticilik yeteneklerinin olduğu ancak bunu kullanmayı her zaman tercih etmedikleri görülmektedir. Kamu yöneticilerinin davranışlarını anlamaya yönelik yapılan bu çalışmalarda, yöneticilerin esasen oldukça iyi yöneticilik eğitimi aldıkları ve liderlik yeteneklerinin de tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak, bu yeteneklerini sergilemedeki isteksizliklerinin temel nedeni, kurum kültürüne bağlı olarak, katı disiplin anlayışının inisiyatif kullanmaya imkan tanımaması olarak değerlendirilebilir.

Literatürde yapılan tespitlerden biri de “yöneticilerin otoriter yönetimi tercih ettikleri, bunun sebebinin asker bir millet olmamızdan kaynaklandığı”dır. (Mihçioğlu, 1968; Ergun, 1981) Ancak bu çalışmada yöneticilerin otoriter yönetimi tercih ettikleri yönünde herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Öyle ki, çalışma sonuçlarına göre, yöneticilerin baskın bir liderlik davranışı olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespit, literatür ile çelişme içerisindedir. Bunun kaynağının 2000 yılı öncesi ile 2000 yılı sonrası arasındaki liderlik davranışları olabilir. Yaklaşık yarım asır yıl önce yapılmış çalışmalar ile şimdiki çalışmalar arasında bir farklılık olması beklenen bir sonuçtur. Bu yönü ile, bu tez, ileride yapılacak olan çalışmalara yol gösterebilir.

Literatürdeki tespitlerden biri “ikili ilişkilerde aşağıdan yukarıya bilgi akışının (çalışandan yöneticiye) imkânsız olduğu” (Mihçioğlu, 1968; Ergun, 1981) yönündeydi. Bu tez çalışmasında aşağıdan yukarı iletişime müsaade edilmediği tespit edilmiştir. Her ne kadar, imkansız olması tespiti aşırı uç bir ifade olsa da, aşağıdan yukarı iletişimin zor olması bakımından literatür ile uyum içerisindedir.

Literatürdeki tespitlerden biri de “en küçük kararlarda bile en tepedeki yönetimin onayına ihtiyaç duyulacak şekilde düzenleme yapıldığı”

(Mihçioğlu, 1968; Ergun, 1981) yönündedir. Otoriter bir liderlik davranışı her ne kadar yönetici tarafından baskın bir özellik olarak çıkmasa da, en ayrıntılı kararlarda amirin onayına ihtiyaç duyulması mevzuattan kaynaklanan bir zorunluluk olarak görüldüğünden, literatürdeki tespit bu tez çalışmasında doğrulanmıştır.

Öneriler: Bu çalışmanın giriş bölümünde iki konu üzerinde ısrarla durulmuştur. Kamu yöneticilerinin ve özel sektör yöneticilerinin davranışlarının farklılık arz ettiği, buradan hareketle, aynı ölçekler üzerinden kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik ve davranış farklılıklarının araştırılmasının da faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acuner, T. ve Tabak, A. (2003). Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik Olarak İncelenmesi. *Kara Harp Okulu, Bilim Dergisi*, (sayı 1).
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Arlı, M. ve Nazik, M. H. (2001). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Arslantaş, D. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (sayı 8).
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, (16).
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi: Konya.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkele*. (11. baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2010). *Türk Kültüründe Yönetme*. Remzi Kitabevi.
- Bayrak, S. (1997). *Değişen Liderlik anlayışı ve Türkiye Gerçeği, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. C:1. Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Bedelan, A. (1989). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dresden Press.

- Bennis, W. G. & Thomas, R. J. (2012). *Crucibles of Leadership*. Harvard Business Review, (September, 2012).
- Birdal, İ ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorisi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bladburn, N, M. (1960). *The Managerial Role in Turkey: A Psychological Study*. Doktora Tezi. Harvard University. (aktaran: Ergun, T).
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yay.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (cilt 13, sayı 4).
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Buluç, B. (2016). *Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi: Ankara.
- Bums, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Caldwell, L. (1959). Turkish Administration and the Politics of Expediency, *Toward the Comparative Study of Public Administration*. W.J. Siffin. Blomington: Indiana University Press. (aktaran: Ergun, T).
- Carlyle, T. (1899). *On Heros, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Copyright, by Henry Altemus.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. California, Sage Publications.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (sayı 3).
- Daft, R. L. (1991). *Management*. 2. baskı, Dryden Press.
- Demir, F. (2011). Bürokratik Kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (cilt 11, s 153-178).
- Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, Liderlik tarzları ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Doğan, R. İ. (2015). *Liderlik seçim Sürecinde Liderler ve Beden Dili*. Ankara: Truva Yayınları.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 11. baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Ergun,T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri*. Yüksel Lisans Tezi. Koceli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Elfin Yayınevi.
- Fındıkçı, Y. M. (2015). *Etik Liderliğin Yöneticiye Güvene ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi: İstanbul.

- French & Raven. (1968). *The Bases For Social Power*. In D. Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power*. Michigan Press.
- Gannon. M. J. (1979). *Organization Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Little Brown and Company.
- Givens, R. J. (2008). *School of Global Leadership & Entrepreneurship. Emerging Leadership Journeys*. (vol.1). Regent University.
- Grace,B (1999). *The Spirituality of Leadership*. Ed. Stringer, J. Center of Ethical Leadership. Washington.
- Gülgöz, S. (2002). Five Factor Theory and NEOPIR in Turkey. (Eds. McCrae, R. R. & Allik, J.), *The Five Factor Model of Personality Across Cultures*, New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Gündoğan, A. (2010). *Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına etkisi*. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior– Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*. Columbus: Battelle Press.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Sage Publications.
- Kılıç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesinde (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (sayı 2).
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). *Leadership: Do Traits Matter? The Executive*, (48-60).

- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*. (3).
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 15. baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Kotter, J. P. (1990). *Değişiklik İçin Kuvvet: Liderlik Yönetiminde Nasıl Farklılık Gösterir*. New York: Free Press.
- Kumar, A. (2007). *Authentic Transformational Leadership: Authenticity as the Key to Sustainable Organization Change*.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. (vol: 10, 269-308), (online pub: *Bulletin of the Society for the Psychological Study of social Issues*, 2010: 269-299).
- McCrae, R. R. & Allik, J. (2002) *The Five Factor Model of Personality Across Cultures*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- McCrae, R.R., Costa, P. T. Jr.(1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*. (vol. 52, no. 1).
- Mihçioğlu, C. (1968). Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. (sayı 23).
- Minkes, A. L., Small, M. W. & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management. *Journal of Business Ethics*, (20. 4).

- Morsünbül, Ü. (2014). Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi Türkçe Versiyonu Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Düşünen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*. (sayı. 27).
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*. 6. baskıdan Tercüme İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri*, cilt 1. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Özmen, H. İ. (2009). *Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi: Isparta.
- Öztürk, A. O. (2015). *Kamu Örgütlerinde Liderlik*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fransız Anadolu Araştırmaları Enstitüsü (IFEA).
- Rods, L. L. & Noralou , P. (1971). *Managers of Modernization: Organizations and Elites in Turkey 1950-1969*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shamir, B., House, R, J. & Arthur M, B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, (vol 4. Now 1993).
- Sims, R. R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*. (11. 7).
- Solomon, R. C. & Flores, F. (2001). *BuildingTrust: In Business, Politics, Relationships, and Life*. USA: Oxford University Press.

- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*. (sayı 17).
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership, A Survey Theory and Research*. NY.: Free Press.
- Straub, J. T. & Raymond, F. A. (1991). *Introduction to Business*. Pws-Kent Publishing Company: Boston, (aktaran: Buluç, B.).
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetel Yapıları Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. *Maliye Dergisi*. (sayı 153).
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (Sixth ed.) California:Pearson.
- Tatlıhoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, (sayı 7).
- Türetgen, İ. Ö., Ünsal, P., ve Telman, N. (2004). Yöneticiler İçin Liderlik Özelliklerini Ölçen Bir Ölçek Geliştirme. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*. (sayı 24).
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory –Based Measure. *Journal of Management*. (34).

- Weber, M. (1947). *Economy and Society an Outline of Interpretive Sociology*. Ed. R, Guenther & W, Claus. University of California Press. Berkeley, Los Angeles, London.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenipazarlı, G. (2006). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*.(sayı 435).
- Yukl, A. G. & Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall Upper Saddle River: NJ.
- Yukl, A. G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

EKLER

EK 1: DAVRANIŞSAL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI		
BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR	REFERANSLAR
KENDİNE GÜVEN	Kendine Güven	Bass, 1990; Bennis & Townscnd, 1995; Conlow 1999; Hautakioma, Dickson & Inada, 1991; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974; Kirkpatrick & Locke, 1991
	• Kendine Değer Veren	Haulaluoma, Dickson & Inada, 1991; Hogan, Curphy & Hogan, 1994
	Agresif Davranış	Haulaluoma, Dickson & Inada, 1991; Lord, Dc Vader & Alliger, 1986; Stogdill, 1974
	• İkna Edici	Hogan, Curphy & Hogan, 1994
SOSYAL BECERİLER	İletişim ve Kişiler Arası Beceriler	Adair, 1983; Bass, 1990; Dilts, 1996; Heim & Chapman, 1997; Jewell, 1996; Knowles & Saxberg, 1971; Slogdill, 1948; Wood, 1997
	• Çalışanlarına İsim-eriyle Hitap Eder	Dick, 1997
	• Çalışma Arkadaşlarıyla, Personelle ve Çeşitli Kişilerle Kolay İletişim Kurar	Kotter, 1999; StogdiH, 1948
	• Diplomatik	Conlow, 1999; Jawell, 1996; Stogdill, 1948
	• Antipatik	Bass, 1990; Dilts, 1996
	• Grubun İçsel Çatışmalarını Ele	Bass, 1990

	Alma Becerisine Sahip	
	• İnce Düşünceli	Stogdill, 1948
	İnsana Değer Veren	Bass, 1990; Conlow, 1999; Ergin, 1999
	• İyi Bit Dinleyici	Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997; Conlow, 1999
	• Samimi	Conlow, 1999
	• Ulaşılabilir	Dick, 1997; Haulaluoma, Dickson & Inada, 1991; Simonton ;986
	• Dostça Davranan	Bennis & Townseiid, 1995; Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991; Heim & Chapman, 1997; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974
	İyi Konuşma Becerisine Sahip	Haulaluoma, Dickson & Inada, 1991; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974
	Dışa Dönük	Stogdill, 1948; StogdiH, 1974; Judge & Bono, 2000
DUYGUSAL AÇIDAN GÜÇLÜLÜK	Duygusal Açıdan Tutarlılık	Adair, 1983; Drucker, 1996; Karnes, Chauvin & Trant, 1984; Lord, De Vader & Alliger, 1986; Simonton, 1986; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974; Kirkpatrick & Locke, 1991
	• Az Öfkelenen	Epstein & Meier, 1989
	• Başarısızlıklara Aşırı Üzülmeyen	Atwater & Yammarino, 1!>!>3; Epstein & Meier, 1989
	• Diğerlerinin İhtiyaç, Değer ve Ümitlerini Anlamaya Çalışan	Bass,1990
	• Kendini Kabul Eden, Benimseyen	Beininis & Towusend,1995; Karnes, Chauvin & Tränt, 1984
	• Kendinin Farkında, Kendini Tanıyan	Bennis&Townsend,1995; Karnes, Chauvin & Traut, 1984
	• Pozitif, İyimser	Haulaluoma, Dickson & Inada. 1991; Heim& Chapman, 1997

	• Soğukkanlı, Sakın	Dick,1997; Karnes, Chauvin & Tranl, 1984
	• Esnek	Bennis & Townsend, 1995; Conlow. 1999; Dick, 1997; Hautaluoma, Dickson & Inada, 1991
	• Strese Dayanıklı	Bass. 1990; Heim & Chapman, 1997; Alwater& Yammarino. 1993; Knerji, Aklivite, Coşku Adair. 1983; Bennis & Townsend, 1995; Stogdill. 1974; t leim & Chapinan, 1997; House. 1991'. Karnes. Chauvin & Tram. 1984; Kolter, 1999.
ATILIMCI	Risk Atan	Conlow,1999; Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997
	• Cesur	Dick, 1997; Ergin, 1999; Lord, De Vader & Alliger, !986;lbiciogİu, 1998
	• Girişimci	Adair,1983; Bass, 1990; Drucker, 1996; Heim & Chapman. 1997
	• İnisiyatifli	Adair, 1983; Kirkpatrick & Locke, 1991
	• Karar Verme ve Harekete Geçme Eğilimli	Conlow, 1999
YENİLİKÇİ	Sistemi Değiştiren, Gerekliğinde Düzeni Değiştiren, Değişiklik, Yenilik Yapan	Bennis & Townsend, 1995; Heim & Chapman, 1997; Kotter,1999; Knowles & Sazberg; 1971
	• Süratle Değişen Şartlara Adapte Olan	Bennis & Townsend, 1995
	• Yeni Yöntemler Geliştirmeleri İçin Çalışanları Teşvik Eden	Heim & Chapman, 1997
	Yaratıcı	Dick, 1997;Ergin, 1999; Jewell, 1996
ÖZGÜDÜLER	Haşarı Motivasyonu ve İhtiyacına Sahip	McClelland & Boyalzis, 1982; Simon ton, 1986; Kirkpatrick, & Locke, 1991; Sorrcntino & Held. 1986
	• Hırs, Başarı, Tutku Sahibi	Bennis & Townsend, 1995

	Güç ihtiyacına Sahip	McClelland,1985; McClelland & Boyatzis, 1982; Spangler & House, 1991; Kirkpatrick, & Locke, 1991
	• Aktivite İnhibisyonuna Sahip	McClelland, 1985; McClelland & Boyatzis, 1982; Spangler & House, 1991
	Dominant	Lord, De Vader & Alliger, 1986; Shackleton, 1995; Stogdill, 1948; Stogdill, 1974; Smith & Foti, 1998
	Bağımsız	ibicioğlu, 1998; McClelland, 1985; Stogdill, 1974
	• Bağlanma İhtiyacına Sahip Olmayan	Spangler & House, 1991
VİCDAN	Dürüst, Güvenilir	Adair,1985 Bass, 1990; Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997; ibicioğlu, 1998; Stogdill, 1948; Kirkpatrick & Locke, 1991
	• Adil. Objektif	Adair,1983; Bennis & Townsend, 1995; Conlow, 1999; Dick, 1997
	Sorumluluk Sahibi	Bass,1990; Drucker. 1996; Heim & Chapman, 1997; ibicioğlu, 1998; Stogdill, 1948; Judge & Bono, 2000
YÖN VERME	Motive Eden	Dick, 1997; Dills, 1996; Kotter, 1999
	• ödüllendiren. Destek Veren. Takdir Eden, Teşvik Eden	Bennis & Townsend, 1995; Conlow, 1999; Heim & Chapman, 1997
	Vizyon Yaratıcı	Bennis & Townsend, 1995; Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997; Ibicioğlu, 1998; Knowles & Saxberg, 1971; Kotter, 1999; Wood, 1997
	• Amaçları Olan	Bennis & Townsend, 1995; Conlow, 1999
	• Grup İçin Değer ve Amaçlar Oluşturan	Conlow, 1999; Heim & Chapman, 1997; Ibicioğlu, 1998; Knowles & Saxberg, 1971
	• İdealist	Bennis & Townsend, 1995

• İleri Görüşlü, öngörülü, Önzezili	Bennis & Townsend, 1995
• İnsanları Aynı Amaca Yönlendiren	Adair, 1983; Ergin, 1999
• Kendi Değerlerini Organizasyonun Değerleri Yapan	Knowles & Saxberg, 1971
• Uzun Dönemli Bakış Açısı ve Hedeflere Sahip	Bennis & Townsend, 1995; Drucker, 1996; Ergin, 1999; Heim & Chapman, 1997
Karizmatik	Bass, 1990; Dilts, 1996; House, Spangler & Woycke, 1991; Wood, 1997
• İnsanları Peşinden Sürükleyen	Wood, 1997
Takımına Yardım İzden, Rehberlik Eden, Yönlendiren	Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997
• Akıl Hocalığı Yapan	Bennis & Townsend, 1995
• Bilgileri Paylasan	Bennis&Townsend, 1995; Dick, 1997
• Çalışanlarım Üstlerine Karşı Koruyan	Ibicioglu, 1998
• Çalışanların Bir Lider Olmaları İçin Onlara Yardım Eden	Bennis & Townsend, 1995; Townsend, 1995
• Çözüm Önermede Aktiflik	Dilts, 1996; Kotier, 1999
• Örnek Oluşturan	Conlow, 1999

	• İşbirliği Yapan	Adair,1983; Beniis & Townsend, 1995; Stogdill, 1948
	• Öncü	Ergin, 1999
	• Yetkiyi Delege Eden	Conlow, 1999;Jaffe, 1991
GELİŞİM	Eğiten, Geliştiren	Bcnnis & Townsend, 1995; Heim & Chapman, 1997; ibicioglu, 1998; Scott & Jaffe, 1991
	• Gelişim İçin Çevre Yaratan	Drucker, 1996; Scott & Jaffe, 1991
	Kendini Geliştiren	Benins & Townsend, 1995; Dick, 1997; Heim & Chapman, 1997
	Kişisel Gelişime Önem Veren	Heim & Chapman, 1997
	Öğrenmeyi Seven, öğrenmeye Açık	Conlow, 1999; Scott & Jaffe, 1991
	Takımda En Az 2 Kişinin Kendi Yerine Geçebileceğine İnanan	Dick, 1997

Kaynak: Türetgen,İ.Ö., Ünsal,P., ve Telman,N. (2004)

EK 2 ÖLÇEK KÂĞIDI						
No	Önerme	HER ZAMAN	GENELLİKLE	İHTİYAÇ OLDUKÇA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Amirim değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisidir					
2	Amirim zeki olduğunu düşünürüm					
3	Amirim analitik düşünen, araştırmacı birisidir					
4	Amirim en zor durumlarda bile sabırlıdır					
5	Amirim amacı olan ve başarı motivasyonu yüksek biridir					
6	Amirim sorumluluk sahibi ve güvenilir birisidir					
7	Amirim hassas, ince ruhlu, nazik biridir					
8	Amirim kurallara bağlı ve temkinlidir					
9	Amirim düzenli, dikkatli ve titizdir					
10	Amirim kararsız, güvensiz, alıngandır					
11	Amirim kendisinden memnun olmaz					

12	Amirim endişeli, gergin ve kaygılıdır. Başkalarının onayına ihtiyaç duyar					
13	Amirim maceracı, aklına eseni yapan, riske ve tehlikeye açık, çılgın birisidir					
14	Amirim duygusal açıdan istikrarlıdır					
15	Amirim önyargısızdır					
16	Amirim eleştiriye açıktır					
17	Amirim olaylar karşısında sakin ve serinkanlıdır					
18	Amirim başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı, fedakar, geçimli ve yumuşak kalplidir					
19	Amirim mücadeleci ve baskın birisidir					
20	Amirim girişken birisidir					
21	Amirim sosyal biridir, dikkat çekmekten rahatsız olmaz					
22	Amirim konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş canlısı ve topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan birisidir					
23	Amirim yapılan işle ilgili sürekli kendisine bilgi vermemi ister					
24	Emrinde çalışanları takdir eder					

25	Yapılacak işleri planlar					
26	Yeni fikirleri dikkate alır					
27	Alınacak kararda genel katılımı destekler					
28	Yapılacak işle ilgili bilgi verir					
29	Ekip çalışmasını destekler					
30	Çalışma azmimizi kırıcı hareketlerden kaçınır					
31	Komuta ettiği birimi eleştirilere karşı savunur					
32	Astının en iyi olduğunu düşündüğü alanda çalışması için teşvik eder					
33	Astlarının aldığı kararları bilme ihtiyacı hisseder					
34	Astını eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar					
35	Alışılmış (köhneleşmiş) uygulamaların değiştirilmesi için adım atar					
36	Astlarından kurallara uymalarını bekler					
37	Astlarıyla ikili ilişkilerinde konumunun önemi yoktur					

38	Daha önce görülmüş konuların gereksiz tekrarı için bizleri bir araya getirir					
39	Astlarının iş ve özel hayattaki mutluluğunu önemser					
40	Amirim için kalitesinden çok miktarıyla ilgilenir					
41	Biriminin ne kadar önemli olduğunu her platformda dile getirir					
42	Görüşümüzü almadan bizimle ilgili görev değişikliği yapar					
43	Birimindeki gelişmeleri sürekli takip eder					
44	Amirim gerektiğinde Astların onore etmekten çekinmez					
45	Yapacağı işin sonuçlarını önceden hesap eder					
46	Yapılan işte ölçülü hareket eder.					
47	Yapılan işte, başarıyı üzerine alır					
48	Astlarının kendi aralarındaki bilgi akışını kolaylaştırıcı önlemler alır					
49	Ekip çalışmasına önem verir					
50	Astlarından yapabileceklerinden fazlasını ister					

51	Kendisini biriminin tek temsilcisi olarak görür					
52	Astlarının fikirlerini önemser.					
53	Astlarının sorumluluk alanlarını bilir ve ona göre iş dağılımı yapar					
54	Kişiyi eleştirmek yerine yanlış hareketi eleştirmeyi tercih eder					
55	Standart usullerin dışına çıkmaz					
56	Faaliyetlerde öncülük eder					
57	Astlarının isimlerini bilir					
58	Astlarından ne beklediğini açıkça dile getirir					
59	Personeli hakkında dedikodu yapmaz ve engellemeye çalışır					
60	Yapılacak işle ilgili yeterli bilgiyi astlarına uygun şekilde aktarır					
61	Birimi için özel avantajlar sağlamaya çalışır					
62	Astlarına danışmadan iş yapar					
63	Bir plana sadık kalmadan iş yapar					

64	Üzerinde tartışma yapılamayacak tarzda konuşur					
65	Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar					
66	Astları arasında oluşan ihtilaflardan haberi olur					
67	Astlarının kişisel sorunlarını önemser					
68	Hata yapan astını derhal cezalandırmayı tercih eder					
69	Sevilmeyen kişi olmak pahasına birimini savunur					
70	Çok çalışarak astlarına örnek olur					
71	Birimine mal olmuş olumsuzlukta astlarının ferdi olarak eleştirilmesini istemez					
72	Yeniliklere ve değişime karşı isteklidir					
73	Astlarını değerlendirirken objektif davranır					
74	Örgüt içi konularda astlarının fikrini alır.					
75	Otoritesinin astları tarafından anlaşılmasını arzu eder					
76	Astlarının düşünce ve hislerini anlamak için gayret gösterir.					

77	Astlarının düzenlediği sosyal faaliyetlere katılır					
78	İyi iş yapan astının bilinmesini önemser					
79	Birimine katkısı olacak birim dışı kişilerden destek almaktan çekinmez					
80	Yapılan işin miktarından çok kalitesiyle ilgilenir					
81	Yapılan işin miktarından çok kalitesiyle ilgilenir					
82	Yeni fikirleri tartarak kabullenir.					