

T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ALGILADIKLARI LİDERLİK STİLLERİ
İLE İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Ertunç AKDOĞAN

111230

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

DANIŞMAN
Prof.Dr.Hoşcan ENSARİ

T 111230

İSTANBUL, 2002

T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri
Arasındaki İlişki

Ertunç AKDOĞAN

İmzalar

Danışman : Prof.Dr.Hoşcan ENSARİ

.....

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Muhsin HESAPÇIOĞLU

.....

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Canar SAVRAN

.....

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL,2002

ÖNSÖZ

Farklılaşan insan ihtiyaçları, toplumsal sistemin bir alt sistemi olan örgüt yapılarının en önemli boyutu olan “insan” boyutunun alışkanlıklarını, işe bakış açılarını değişmesine neden olmuştur. Örgütün insan boyutunda meydana gelen her bir değişiklik ve yenilik, yönetsel sistemleri daha bir karmaşık çıkmazın içine sokmaktadır. Yönetim imkan ve kabiliyetini, etkili bir liderlik anlayışıyla bütünleştirmiş olan liderler ise bu karmaşıklığın en büyük çözücüsü olma durumundadırlar. Sürdürümcü (Geleneksel-Yönetsel Liderlik-Transaksiyonel Liderlik) liderlik yöntemleriyle iş görenlerin içsel ve dışsal iş doyumlarını sağlamada etkisiz kalınması ve giderek belirginleşen verimlilik kayıpları bu değişimlerin doğal sonuçlarıdır. Bu nedenle değişimleri, örgüt ve iş gören için faydaya dönüştürebilecek nitelikte liderlere ihtiyaç duyulması sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle Silahlı Kuvvetler gibi büyük organizasyonlarda alt kademelerden üst kademelere doğru görev nitelikleri ve koşulları daha farklı olacağından alt kademelerde uygun olabilecek liderlik tarzları, kademeler, rütbelere yükseldikçe etkin olamayabilir. Başka bir ifade ile söylemek gerekirse, salt belirli bir tarza yatkın liderler gerek çevresel koşulların gerekse üst kademelerin farklı görev yapılarının gerektirdiği liderlik tarzına uyum göstermedeki esnekliği yakalamak ancak değişimin gereklerini yerine getirebilecek ve zorunlu dönüşümleri yapabilecek tarzda komutan, lider ve yönetici özellikleri ile mümkün olabilecektir.

Yeni Harp Okulları kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte, Harp Okullarının üniversite düzeyinde kabul edilmesi, gerçekleştirilmesi zorunlu hale gelen bir çok yeniliği ve değişikliği de beraberinde getirmiştir. Bunların en önemlisi ise öğretim elemanlarının niteliği ve akademik ortam ile ilgili bir takım düzenlemelerdir. Bu düzenlemeleri gerçekleştirirken, çağdaş uygulamalardan ve bilimsel verilerden yararlanılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmanın asıl amacı da bu gerçekten yola çıkarak bilimsel verilere dayalı çağdaş insan kaynakları yönetimini gerçekleştirmede bilimsel bir dayanak elde etmektir.

Katılımları ile araştırmanın gerçekleşmesini sağlayan öğretim elemanlarına, tez danışmanım ve hocam Prof.Dr.Hoşcan ENSARİ'ye, istatistik işlemler konusunda yardımlarından dolayı Yard.Doç.Dr.Canan SAVRAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, gösterdiği büyük sabır nedeniyle eşime minnettarım.

Ertunç AKDOĞAN

Kasım 2002



ÖZET

Dünyada geleneksel liderlik anlayışının en büyük rakiplerinden birisi, saniyede milyonlarca değişikliğe uğrayan “bilgi”dir. Günümüzde geleneksel güç bariz bir şekilde kaybolmuştur. Bilginin (Yatay güç) kuramsal üretkenlikte gün geçtikçe önemi artarken, konumsal otoritenin (dikey güç) geçerliliği sorgulanmaya başlanmıştır. Liderin de bu güç değişimi içerisindeki konumu, davranış biçimi de durumsallığın ötesinde dönüştürücü bir niteliğe sahip olmasını zorunlu kılmıştır.

Bu araştırmada, Deniz Harp Okulu’ndaki öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin düzeyi tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, Öğretim elemanlarının genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile Amirlerin demografik değişkenlerine, Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile Amirlerin demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ve Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerine bağlı olarak , liderlik stilleri ile genel iş doyum, içsel doyum, dışsal doyum düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Araştırmada iki değişik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire) Araştırmacı tarafından İngilizce orijinalinden Türkçe’ye çevrilerek 63 öğretim elemanına uygulanmıştır. Çok Faktörlü Liderlik ölçeği toplam 36 soru ve 3 ana faktörden oluşmaktadır. 3 ana faktöre bağlı olarak “Dönüştürücü Liderlik” F-faktöründe; “Karizmatik/İlham verici lider”, “Entelektüel Uyarım” ve “Bireysel Destek” faktörlerinden oluşan üç alt faktör, “Sürdürümcü Lider” faktöründe; “Ödüle Bağlı”, “Aktif” ve “Pasif” olmak üzere 3 alt faktör ve “Serbestlik Tanıyan Liderlik” ana faktörlerinden oluşmaktadır. Uygulanan diğer ölçek ise “Minnesota İş Doyum Ölçeği”dir. Bu iki ölçek 63 öğretim elemanına uygulanarak sonuçları SPSS.10.0 programında analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının iş doyumları ile algıladıkları liderlik davranışı arasında “Dönüştürücü Liderlik” boyutu ve alt faktörlerinde pozitif bir ilişki saptanırken, “Sürdürümcü Liderlik” boyutu ve alt faktörlerinde negatif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. “Serbestlik Tanıyan Liderlik” boyutu ile iş doyum arasında bir ilişki saptanamamıştır.

ABSTRACT

One of the greatest rival for leadership perception in the world is changing information million times in a second. Nowadays traditional power has been disappeared exclusively. The importance of information is increasing for official productivity. Authority's acceptability has been questioning. Leader's position in this changing power and his attitudes has been compelled to have transforming the qualification beyond contingency.

In this research it was focused to determine the leadership styles perceived by lecturers in Naval Academy and the level of the relation for job satisfaction. Besides this, lecturer's general, internal and external level of job satisfaction and Academic Chief' demographic variants; lecturers' perception of leadership styles and whether it shows difference according to Academic Chief' variants or not; and depending on lecturers' perception of leadership styles, between leadership styles and general job satisfaction, internal satisfaction, external satisfaction level of differences were examined.

In this research, there had been used two different questionnaires. From these questionnaire "Multifactor Leadership Questionnaire" was translated from English to Turkish and it was applied to 63 lecturers by the researcher. Multifactor leadership questionnaire include 36 questions and three main factors. Depending on three main factors there are three sub-factors named as "Transformational Leadership"; there are three sub-factors named as "Charismatic-Inspirational Leadership", "Intellectual stimulation" and "Individualized Consideration". In the "Transactional Leadership" factor there are also three sub factor named as "Contingent Reward", "Management-by Exception-active", " Management-by Exception-passive" and main factor of "Laissez-faire leadership". Another questionnaire that was used was "Minnesota job satisfaction Questionnaire". These two questionnaires were applied to 63 lecturers and its results were analyzed in SPSS.10.0 program.

As a result of analyses, between job satisfaction of lecturers and their perception of leadership behaviour, there was positive relation to "Transformational Leadership" dimension and its sub-factors. "Transactional Leadership" dimension and its sub-factors, there was negative relation. There is no relation between "Laissez-faire leadership" dimension and job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
I. GİRİŞ	1
Problemin tanımı ve Araştırmanın Amacı	1
Araştırma Soruları	2
Önem	3
Sayıtlılar	4
Sınırlılıklar	4
Tanımlar	4
II. LİDERLİK KURAMLARI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
A. Liderlik Tanımları	5
B. Liderlik Kuramları ve Gelişim Süreci	7
Özellik Kuramları	7
Davranışsal Yaklaşım	9
Durumsal Liderlik Yaklaşımı	12
Üç boyutlu Liderlik Kuramı	17
C. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK	20
Dönüşümsel Değişim ve Paradigma Kavramı	19
Paradigmatik Değişim ve Dönüştürücü Liderlik	22
Dönüştürücü Liderlik Kuramının Gelişimi	24

Dönüştürücü Liderliğin Temelleri	26
Dönüştürücü Liderlerin Davranışları	29
Seçilmiş Perspektifler	30
James Mc Gregor Burns	30
Bernard Bass	32
Avolio	32
Bennis ve Nanus	33
Dönüştürücü Liderin Sahip Olması Gereken Davranışsal Göstergeler	
Karizma	34
Karizmatik Liderlik Teorileri	37
House'un Karizmatik Liderlik Teorisi	37
Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi	38
Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi	39
Karizmatik Liderlik İle Dönüştürücü Liderlik Ayrımı	40
İlham Verici Liderlik	41
Bireysel İlgi	41
Entelektüel Uyarım	42
Teşvik Edici Motivasyon	42
Zihinsel Teşvik	42
D. SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (Transaksiyonel, Yönetsel Liderlik)	44
Sürdürümcü Liderliğin, Yönetim ile eşitlenmesi	46
Sürdürümcü Liderlik İle Dönüştürücü Liderlik Ayrıştırılması	46
Dönüştürücü ve Sürdürümcü Liderlerin İzlediği Stratejiler	49
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Non-Leadership)	55
E. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire)	56
F. İŞ DOYUMU KURAM VE ARAŞTIRMALARI	58
İçerik Kuramları	58
Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı	59
Herzberg'in İki Etmenli Gütülenme Kuramı	61
Maslow ve Herzberg Kuramlarının Karşılaştırılması	62

Gereksinme Giderme Kuramı	63
Başarıya Güdülenme Kuramı	64
Süreç Kuramları	65
Ye�leme - Beklenti Kuramı	66
Çok De�i�kenli Güdülenme Kuramı	67
Ama�lama (Tutarsızlık) Kuramı	67
Denklik Kuramı	68
Uyumsuzluk Kuramı	68
İlişkili Küme Kuramı	68
G. L�DERL�K VE İ�TEN DOYUM	69
Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar	70
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	70
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	72
III. YÖNTEM	75
Araştırma Modeli	75
Evren ve �rnekleme	75
Veriler ve Toplanması	75
Verilerin Analizi ve Yorum	78
Süre ve Maliyet	79
IV. BULGULAR ve YORUM	80
�L�ME ARAÇLARI İLE İLGİLİ BULGULAR	80
İ� TUTARLILIK VE MADDE ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	81
ÖRNEKLEME İLİŞKİN BULGULAR	95
ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR	101
V. TARTIŞMA VE SONUÇ	134
VI. ÖNERİLER	144
KAYNAKÇA	147
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Çok faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri	76
Tablo 2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin İngilizce ve Türkçe formları arasındaki korelasyon ve İngilizce ve Türkçe formlar için ilişkili grup t testi sonuçları	80
Tablo 3. Ölçeğin Geneli İçin İç Tutarlılık Katsayıları	82
Tablo 4. Ölçeğin Geneli İçin Madde Analizi Sonuçları	82
Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik İçin Genel İçin İç Tutarlılık Katsayıları	83
Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik İçin Madde Analizi Sonuçları	84
Tablo 7. Sürdürücü Liderlik İçin Genel İçin İç Tutarlılık Katsayıları	85
Tablo 8. Sürdürücü Liderlik İçin Madde Analizi Sonuçları	85
Tablo 9. Serbestlik Tanıyan Liderlik İçin Genel İçin İç Tutarlılık Katsayıları	86
Tablo 10. Serbestlik Tanıyan Liderlik İçin Madde Analizi Sonuçları	86
Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Karizmatik-İlham Verici Liderlik” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları	86
Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Karizmatik-İlham Verici Liderlik” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları	87
Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Entelektüel Uyarım” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları	88
Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Entelektüel Uyarım” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları	88
Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Bireysel Destek” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları	89
Tablo 16. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Bireysel Destek” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları	89
Tablo 17. Sürdürücü Liderlik Alt Faktörünün “Ödüle Bağlı” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları	90

Tablo 18. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “Ödüle Bağlı” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları	90
	91
Tablo 19. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” boyutu İçin İç Tutarlılık Katsayıları boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları	
Tablo 20. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları	91
Tablo 21. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları	92
Tablo 22. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları	92
Tablo 23. Dönüştürücü Liderlik Genel Toplamı ve Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon	93
Tablo 24. Dönüştürücü Liderlik Genel Toplamı ve Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki İlişki	93
Tablo 25. Sürdürümcü Liderlik Genel Toplamı ve Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon	94
Tablo 26. Sürdürümcü Liderlik Genel Toplamı ve Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki İlişki	94
Tablo 27. Öğretim Elemanlarının Yaş Grupları	95
Tablo 28. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetleri	96
Tablo 29. Öğretim Elemanlarının Medeni Durumu	96
Tablo 30. Öğretim Elemanlarının Rütbelerine Göre Dağılımı	96
Tablo 31. Öğretim Elemanlarının Sınıflarına Göre Dağılımı	97
Tablo 32. Öğretim Elemanlarının Kaynaklarına Göre Dağılımı	97
Tablo 33. Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	98
Tablo 34. Öğretim Elemanlarının Gelir Gruplarına Göre Dağılımı	98
Tablo 35. Amirlerin Rütbe Dağılımı	99

Tablo 36. Amirlerin Sınıflarına Göre Dağılımı	99
Tablo 37. Amirlerin Kaynaklarına Göre Dağılımı	100
Tablo 38. Amirlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	100
Tablo 39. Öğretim Elemanlarının Yaş Değişkenlerine Göre İş Doyumu	101
Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	
Tablo 40. Öğretim Elemanlarının Rütbe Değişkenine Göre İş Doyumu	102
Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	
Tablo 41. Öğretim Elemanlarının Sınıf Değişkenine Göre İş Doyumu	103
Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	
Tablo 42. Öğretim Elemanlarının Kaynak Değişkenine Göre İş	103
Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi	
Sonuçları	
Tablo 43. Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş	104
Doyumu Puanları İçin Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis	
H-Testi Sonuçları	
Tablo 44. Öğretim Elemanlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre İş	105
Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi	
Sonuçları	
Tablo 45. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş	106
Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi	
Sonuçları	
Tablo 46. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş	107
Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi	
Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin	
Uygulanan Mann Whitney U-Testi	
Tablo 47. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş	109
Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi	
Sonuçları	
Tablo 48. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş	110

Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi	
Tablo 49. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	111
Tablo 50. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi	111
Tablo 51. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	112
Tablo 52. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonucunda Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi	113
Tablo 53. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	114
Tablo 54. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonucunda Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi	116
Tablo 55. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	117
Tablo 56. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanları İçin Kruskal Wallis U-	119

Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını
Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

Tablo 57. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre ğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	121
Tablo 58. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre ğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi	123
Tablo 59. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre ğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	125
Tablo 60. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre ğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi	127
Tablo 61. Algılanan liderlik ana faktörleri ile iş doyum arasındaki ilişki	131
Tablo 62. Algılanan liderlik alt faktörleri ile iş doyum arasındaki ilişki	132

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1- OHIO Üniversitesi Yaklaşımı	10
Şekil 2- Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri	15
Şekil 3- Vroom ve Yetton'un Liderlik Biçimleri	16
Şekil 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı	18
Şekil 5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	19
Şekil 6. Yönetmel ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları	47
Şekil.7 Maslow'un Gereksinmeler Sıradizini ile Herzberg'in İki Etmen Kuramının Karşılaştırılması.	63



I.GİRİŞ

Problemin tanımı ve Araştırmanın Amacı

Liderlik konusunda, Türkiye ve dünyada yapılan araştırmaların sayısı yüz binlerce denilse belki abartılmış olmaz. Dünyayı, bir kutunun içine sığdıran teknolojik gelişmeler sonucunda kilometre hesabı yapmaksızın dünyanın diğer bir ucundaki yapılan bir araştırmaya ulaşabilmek artık çok kolay olmaktadır. İnternetteki arama sitelerine ve dünya üzerindeki üniversitelerin sanal kütüphanelerine girildiğinde liderlik ile ilgili olarak yapılmış bir çok siteye rastlamanız mümkündür. Hatta içeriği tamamen liderlik ve araştırmaları olan binlerce site de bulunmaktadır. Araştırmacılar, bilim adamları, araştırmalarının sonuçlarını bu sitelerde yayınlamakta ve hatta pazarlamaktadırlar.

Böylesine, dünya literatürünü meşgul eden bir konuda bir çok araştırma yapılmasına rağmen hala liderlik konusunda tam bir uzlaşmaya varılmış değildir. Yönetim bilimi literatüründe liderlik tarzlarının tespiti doğrultusunda bir çok ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir; ancak, liderin doğası ve aynı zamanda liderlik tarzına yönelik net bir saptama yapılamamıştır. Nitekim 1949'a kadar ki liderlikle ilgili literatürü inceleyen Bontz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır (Bass,1985:16).

Stogdill, liderlikle doğrudan bağlantılı 5000 çalışmayı gözden geçirdikten sonra şöyle bir çıkarıma varmıştır; inanılıyor ki bireyin özellikleri ve durumun talepleri öyle bir karşılıklı etkileşim içindedir ki, bu durumda ancak bir yada birkaç kişi liderlik konumuna yükselebilir. Stogdill, herhangi bir durumda kimin lider olabileceğinden çok, liderin ne olduğunu ve nasıl oluştuğunu analiz etmeyi önemli görmüştür (Colvin, 1999:4).

Dünyada geleneksel liderlik anlayışının en büyük rakiplerinden birisi, saniyede milyonlarca değişikliğe uğrayan "bilgi"dir. Günümüzde geleneksel güç bariz bir şekilde kaybolmuştur. Bilginin (Yatay güç) kuramsal üretkenlikte gün geçtikçe önemi artarken, konumsal otoritenin (dikey güç) geçerliliği sorgulanmaya

başlanmıştır. Liderin de bu güç değişimi içerisindeki konumu, davranış biçimi de durumsallığın ötesinde dönüştürücü bir niteliğe sahip olmasını zorunlu kılmıştır.

Değişen teknoloji ve bu doğrultuda değişen toplumsal alışkanlıklar, toplumsal sistemin bir alt sistemi olan örgüt yapılarının en önemli boyutu olan “insan” boyutunun alışkanlıklarını, işe bakış açılarını değişmesine neden olmuştur. Dolayısıyla iş görenlerin iş doyum etkenlerinde de bir çok değişimi de beraberinde getirmiştir. Geleneksel (Sürdürümcü-Yönetmel Liderlik-Transaksiyonel Liderlik) liderlik yöntemleriyle iş görenlerin içsel ve dışsal iş doyumlarını sağlamada etkisiz kalınması ve giderek belirginleşen verimlilik kayıpları bu değişimlerin doğal sonuçlarıdır. Bu nedenle değişimleri, örgüt ve iş gören için faydaya dönüştürebilecek nitelikte liderlere ihtiyaç duyulması sonucu ortaya çıkmıştır.

Liderin, iş doyumunu sağlamaya yönelik davranışları literatürde bir çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar özellikle Türkiye’de daha çok geleneksel liderlik tarzlarıyla, iş gören verimliliği ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. Fakat bu araştırmaların çok azı liderlikte dönüştürücü unsurların, iş doyumuna etkisi üzerine yapılmıştır. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik ve bu liderlik stiline alt faktörlerinin, iş doyumuna etkilerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın, literatüre önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma Soruları

1. Öğretim elemanlarının genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile,

- Yaş,
- Rütbeleri,
- Kaynağı,
- Gelir grupları,
- Eğitim durumları,
- Sınıfları,

2. Öğretim elemanlarının genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile Amirlerin,

- Rütbeleri,
- Kaynağı
- Eğitim durumları,
- Sınıfları,

değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile Amirlerin,

- Rütbeleri,
- Kaynağı
- Eğitim durumları,
- Sınıfları,

değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerine bağlı olarak , liderlik stilleri ile genel iş doyum, içsel doyum, dışsal doyum düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?

Önem

Yeni Harp Okulları kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte, Harp Okullarının üniversite düzeyinde kabul edilmesi, gerçekleştirilmesi zorunlu hale gelen bir çok yeniliği ve değişikliği de beraberinde getirmiştir. Bunların en önemlisi ise öğretim elemanlarının niteliği ve akademik ortam ile ilgili bir takım düzenlemelerdir.

Bu düzenlemeleri gerçekleştirirken, çağdaş uygulamalardan ve bilimsel verilerden yararlanılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmanın asıl amacı da bu gerçekten yola çıkarak bilimsel verilere dayalı çağdaş insan kaynakları yönetimini gerçekleştirmede bilimsel bir dayanak elde etmektir.

Deniz Harp Okulu'ndaki öğretim elemanlarının sivil öğretim elemanlarından farklı olarak bu mesleklerinin önünde; daha önemlisi bir askerlik mesleği bulunmaktadır. Katı bir sıra dizinsel yapı içerisinde farklı rollerin bir arada

bulunmasının, ğretim elemanlarının iş doyumlarına nasıl etki ettiğini bilme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Sayıtlılar

Araştırmanın temel sayıtlısı, ğretim elemanlarının iş doyumlarının ve algıladıkları liderlik stillerinin, sırasıyla Demografik değişkenleri belirleyen anket, Minnesota İş Doyum lçeği ve çok Faktörlü Liderlik Anketi'ne verecekleri yanıtlarla saptanabileceğidir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, Deniz Harp Okulu'nda görevli subay ğretim elemanları bu ğretim elemanlarının subay amirleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Araştırmada yer alan bazı temel kavramların tanımları aşağıda yer almaktadır.

Dönüştürücü Lider: Transformasyonel, dönüşümcü lider.

Sürdürümcü Lider: Transaksiyonel, Yönetsel, işlemsel lider.

İş Doyumu : Bireyin işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusudur. İş duyumsuzluğu ise, bireyin işinden duyduğu hoşnutsuzluk ve bunun bireyde yarattığı rahatsızlıktır (Başaran, 1985)

Öğretim Elemanı : Deniz Harp Okulu ğretim kadrosunda görev yapan sivil ve askeri kaynaklı subay-şsubay işgörenlerdir.

Askeri Kaynaklı ğretim Elemanı : Lisans düzeyi eğitimlerini Deniz Harp Okulunda bitirdikten sonra, diğer üniversitelerde lisans tamamlama ve lisansşt eğitimlerini tamamlayarak, Deniz Harp Okulunda ğretim elemanlığına atanan (subay-şsubay) işgörenlerdir.

Sivil Kaynaklı Öğretim Elemanı : Üniversitelerde lisans ve lisansüstü eğitimlerini tamamlayarak, Deniz Harp Okulunda öğretim elemanlığına atanan (subay-üstsubay) işgörenlerdir.

Rütbe : Subayların ilk subaylığa başlamada ve bekleme süreleri sonunda kazandıkları askeri unvanlardır.

Subay : Özel kanuna göre Silahlı Kuvvetlere katılan asteğmenden mareşale kadar rütbeyi içeren asker olarak tanımlanan subay, araştırmada sırasıyla Albay, Yarbay, Binbaşı, Yüzbaşı, Üsteğmen ve Teğmen olarak alınmıştır

Kaynak : Araştırma kapsamına giren deneklerin, lisans düzeyi eğitimlerini sivil ya da askeri okullardan (Deniz Harp Okulu veya fakülte) hangisinde tamamladığını tanımlar.

Sınıf : Subayların test ve mülakat sonuçlarına, beden yeteneklerine, isteklerine ve kadro ihtiyaçlarına göre gruplandırılmasıdır. Bu araştırmada Deniz Harp Okulu öğretim elemanlarının yer aldığı öğretmen, mühendis, deniz sınıfı olarak ele alınmıştır.

II. LİDERLİK KURAMLARI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

A. Liderlik Tanımları

”Lider” kavramının ilk olarak İngilizce dilinde ortaya çıktığı 1300’lü yıllarda; İngilizce “leaden”den gelen “yol almak” ve “yol göstermek” anlamında kullanılmaktaydı. “Liderlik” (Leadership) kavramı ise, 1800’lü yıllarda ilk olarak kullanılmaya başlamıştı. (Sorenson,2001:2) Türkçe ye Liderlik olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak “önderlik” ve “yederlik” gibi kelimeler önerilmişse de çoğu kez ve yoğunlukla liderlik sözcüğü tercih edilmektedir (Şişman, 1997:162).

İlk olarak ortaya çıktığı yıllardan itibaren liderlik kavramıyla ilgili bir çok araştırma ve tanım yapılmıştır. Stogdil(1974), Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaları bir araya getirerek özetlemiş; aynı türden bir çalışma Bass (1981),

tarafından tekrar ele alınarak genişletilmiştir. Stogdill'in kitabında özetlenen 3000 yayımlanmış araştırmaya karşılık Bass, ondan sadece yedi yıl sonra 5000'den fazla çalışmadan söz etmiştir (Tınaz ve Okakın, 1997:8).

Bu çalışmaların tümü Liderlik kavramını yayımlandıkları dönem ve dolayısıyla etkilendikleri akımlar kapsamında tanımlamaya çalışmışlardır. Kimi tanımlar liderliğin yapı boyutunu dikkate alırken, kimi tanımlar ise insan boyutunu ele almışlardır. Diğer taraftan bir terim olarak liderliğe yüklenen anlamlar ve liderliğe ilişkin beklenti ve algılar, kültürlere göre de değişebilir. Ancak liderlik, toplumsal bir grup içinde söz konusu olup diğer insanlarla birlikte anlam kazanmaktadır. Bir insan grubunun olmadığı yerde liderlikten de söz edilemez (Şişman, 1997:163). Liderlik kavramı ile bazı genel tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Çelik, 2000:1).

Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel,1993:328).

Liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insandır (Davis, 1982:115).

Liderlik insanları zor kullanmadan belirli yönlelere doğru harekete geçirmektir (Koray, 1997:169).

Bu tanımlardan yola çıkılarak bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır" şeklinde tanımlanabilir (Eren, 1998:465).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik denildiğinde çoğu kez liderin içinde yer aldığı insan grubunu etkilemesi anlaşılmaktadır. Ancak liderle grup arasındaki etkileşim, tek yönlü olarak işleyen bir süreç değildir. Lider, grubu etkilediği gibi bir grup ta lideri etkileyebilmektedir. Ancak bu etkinin

derecesi, gruba ve grup kültürünün özelliklerine göre değişebilmektedir. Etkiye dayalı olarak liderlik, “birey ya da grubu belli amaç ya da amaçları gerçekleştirme konusunda etkileme süreci” olarak tanımlanmaktadır.

B. Liderlik Kuramları ve Gelişim Süreci

İnsanlığın başlangıcından bu yana lider ve liderliğe yoğun bir ilgi duyulmaktadır. Konfüçyüsçü düşünce, liderler ve astları arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım kurallar ortaya koymuştur. Plato, ideal cumhuriyeti kurmak amacıyla doğru ve akılcı karar veren filozof ve kralların liderlik özelliklerini tanımlamıştır. Daha sonra, Plato ve takipçileri bu özellikleri eski Yunanda lider yetiştiren okullarında uygulanabilir hale getirerek tesis etmeye çalışmışlardır (Sorenson, 2001:4). 16. yüzyılda, İtalyan Niccolo Machiavelli, liderliğin bir başka yüzünü aydınlatmaya çalışmış “Yönetici, yönetilenleri, kendisinin dini bütün, dürüst, güvenilir, iyi yürekli, adil, yansız olduğuna inandırmalıdır. Ama yönetmenin bu nitelikleri kendinde bulundurması gerekmez” şeklindeki açıklamalarıyla ve bu çalışmalarıyla kendisine “Şeytanın Çömezi” adı takılmıştır (Başaran,1992:34).

Özellik Kuramları

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luter King, Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan,1991:334).

1950 öncesinde liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, araştırmaların daha çok etkin olan ve olmayan liderleri, özellikle yapısal donanımları

gereği, kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaçladığını görüyoruz. O dönemin anlayışına ve araştırmalarına bakıldığında, bazıları lider doğar varsayımında, lider denen bu “büyük adamı” tanımlayan kişilik özelliklerinin yakalayabilme tutkusunun baskın olduğu dikkati çekmektedir (Özçer, 1998:7).

Özellik kuramlarında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu karşılaştırmalarda liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmuştur. Etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür. Raiph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir. Bu çalışmada lider özellikleri arasında .09 ve .26 arasında değişen bir ilişki saptamıştır. Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (Çelik, 2000:8).

1. Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama).
2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı).
3. Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği).
4. Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık).
5. Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite).

Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir (Çelik, 2000:8).

Liderliği $L=f(\text{liderlerin özellikleri, takipçiler, ortam})$ biçiminde bir fonksiyonla ifade edecek olursak bu teori liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu kuramda liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışan listede fiziksel özellikler olarak;

- Boy,
- Ağırlık,
- Güçlülük,
- Yaş,
- Fiziksel olgunluk belirtileri,
- Sağlık durumu,
- Yakışıklılık,

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak da;

- Zeka,
- Hitabet yeteneği,
- Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği,
- Güven verme ve güvenilir olma,
- Girişimcilik ve riski göze alma,
- Cesaret ve kendine güven

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler bu konuda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınamamasındandır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişmeler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli bir etken olmaktadır (Eren, 1998:347).

Davranışsal Yaklaşım

Bu teori liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir. Davranışçı ekolü temsil eden araştırmacıların “Lider doğulur” inancı karşısında temel aldıkları varsayım, liderlik davranışının öğrenilebilir olduğudur (Özçer,1998:11).

Davranışsal teorileri açıklayıcı nitelik taşıyan klasik çalışmalar 4 gruba ayrılabilir. Bunlar:

- IOWA Üniversitesi çalışmaları,
- OHIO Üniversitesi çalışmaları,
- MICHIGAN Üniversitesi çalışmaları,

- Dört Faktör Teorisi.

IOWA Üniversitesi çalışmaları, 1930'larda Ronald LIPPIT ve Ralph K.WHITE tarafından Kurt LEWIN rehberliğinde yapılan çalışmalardır. Lewin ve arkadaşlarının incelemeleri, sonraki deneysel çalışmalara öncülük ettiği ve lider davranışlarını da ilk defa bilimsel olarak sınıflandırmasından dolayı önemlidir. Ancak bu sonuçlara dayanarak büyüklerin oluşturduğu, daha karmaşık ve resmi örgüt içindeki bir yetişkinin lider davranışlarını, deney için oluşturulan bir gruptaki çocuğun tepkisinden farklı olacağı değerlendirildiğinde aynı paralellikte açıklamak yanlış olacaktır (Luthans, 1995:47).

OHOIO Üniversitesince yapılan araştırmalarda liderlerin davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi girişimcilik ruhu olmaktadır.

Şekil 1- OHIO Üniversitesi Yaklaşımı



Kaynak: Eren, 1998, s.348

Burada girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili bir biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve iş'te başarı gösterme olasılığı artmaktadır.

Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturmaktadır (Eren, 1998:348).

MICHIGAN Üniversitesi çalışmaları, 1947 yılında Rensis Likert, bireylerin nasıl daha iyi yönetebileceği konusunda bir çok çalışmada bulunmuştur. Likert'in çalışmalarının amacı bireylerden istenen performans düzeyini ve amaçları yakalamaları için nasıl yönetilmeleri gerektiğini belirlemektir (Kottler, 1988:68).

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesindeki 25 yıldan daha uzun süredir yaptığı çalışmalar sonucunda, 4 liderlik sistemi adlı teorisini gerçekleştirmiştir. Liderin, davranışlarını birbirinden ayırt eden temel boyutlardan biri liderin astlarına tanıdığı katılım miktarıdır. Diğer grubun ortak karar vermesi ve yüksek performans hedeflerine ulaşılmasıdır. Likert'in önemle üzerinde durduğu bu üç boyut: (Seçmen, 2001:17).

- Katılımcı Liderlik
- Grubun ortak karar vermesi
- Yüksek performans hedefleri

Likert Liderlik davranışlarını 4 ana başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- Sömürücü-otoriter liderlik,
- Yardımsever-otoriter liderlik,
- Katılımcı liderlik,
- Demokratik liderlik.

Likert'in katılımcı liderlik modeline göre etkin yönetici kendini iki gruba ait görmektedir. Bir grupta üst konumda iken diğerinde ast konumundadır. Buradaki önemli husus yöneticinin, hem iyi bir lider hem de iyi bir ast olmasıdır (Seçmen, 2001:17).

Bowers ve Seashare'in liderlik davranışında dört faktör teorisine göre etkili liderliği belirleyen etmenler olarak şu hususlar ortaya atılmıştır. Bunlar:

- Destek; Liderin davranışları üyelere önem verildiğinin ve faaliyetlerine destek olduğu duygusunun hissettirilmesine ilişkindir. Böylece lider üyelere uyum sağlayacak ve onlara değer verdiğinden lider-üye arasındaki dostluk ve dayanışma artacaktır.

- Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma; üyeler arasında sıcak ve samimi duygular geliştirme, böylece üyeler arasındaki duygusal yakınlaşma ve güveni artırıcı bir hava yaratılarak gerilim azaltılacak verim artırılacaktır.
- Amacı belirleme ve geliştirme; lider astlarına organizasyonun amacını benimsetecek ve bu amaca dönük faaliyetlerin pekiştirilmesine yardımcı olacaktır. Böylece lider yönlendirici ve kontrol edici bir fonksiyon yürütecektir.
- İşi kolaylaştırma; lider burada grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlamakta, çabaları arasında koordinasyon sağlamakta, sıkıntılı anlarında sorunlarını öğrenmekte ve yardımcı olmaktadır (Eren, 1998:350-351).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışçı yaklaşım, özellikçi kurama dayalı çalışmaların liderlik kavramında bir çok soruyu aydınlatmadığı ve cevaplamadığı için 1940 ların ortalarına doğru liderlik literatürüne girmeye başlamıştır. Bu yaklaşımda araştırmalar başarılı liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilenmişlerdir. Ohio eyaleti çalışmaları, Michigan üniversitesi çalışmaları, otoriter-demokrat süreç modeli ve yönetsel çizgi çalışmaları liderlerin davranışları üzerine modeller geliştirirken bu yaklaşımın başlıca öncüleridir (Koçak&Kirazcı, 1997:300).

Bu modeller liderlik davranışlarının yalnızca görev ve ilişki boyutunu ele almışlardır. Liderlik ile üretim performansı, izleyenlerin tatmini ve verimi arasında ilişki kurmadığı içinde 1960 lara doğru bu çalışmalar önemini kaybetmişlerdir (Koçak&Kirazcı, 1997:301).

Durumsal liderlik modelinde liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bunlar yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere rollerini ve işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansım yakından denetleyerek ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır. Liderin yönlendirici davranışlarına aşağıdaki örnekler verilebilir (Blanchard, 1981:321).

- Amaç ve hedefleri belirlemek
- Her bir izleyenin görevlerini yerine getirmesinde rollerini açık ve net olarak belirlemek
- İzleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak
- Kaynakları organize etmek
- İş önceliklerini söylemek
- Yapılacak işler için zaman çizelgesi saptamak
- İzleyenlerin performans değerlendirmelerini yapmak
- İzleyenlere görevlerini nasıl yapacaklarını göstermek veya söylemek
- İşin zamanında ve uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek

Destekleyici davranışlar karşılıklı iletişim yolu ile liderin izleyenleri dinlemesi desteklemesi, cesaretlendirmesi ve izleyenleri kararlara ortak edici davranışları içerir. Liderin destekleyici davranışlarına aşağıdaki örnekler verilebilir (Blanchard, 1981:328).

- İzleyenlerden görevlerin başarılması için öneriler istemek
- İzleyenlerin görevlerini başarmasını veya sorunlarını çözmesini kolaylaştırmak
- İzleyenlerin görev veya görev dışı sorunlarını dinlemek
- İzleyenlerin görevlerini yapabileceklerine olan inançlarını sağlamlaştırmak cesaretlendirmek
- Kurumun işleyişi hakkında izleyenlerle iletişimde bulunmak
- İzleyenlere gerektiğinde geri bildirim vermek
- İzleyenleri görev başarımında ödüllendirmek

Bu model liderlerin çeşitli liderlik tiplerini izleyenlerin gelişim düzeylerine göre ayarlamaları gerekliliğini vurgular. İzleyenlerin gelişim düzeyleri onların ne oranda yönlendirilmeye veya desteğe ihtiyacı olduğunu gösterir. Gelişim düzeyi izleyenlerin sadece görev yeterliliği ve görevi yapma kararlılığı ve isteğini içerir. Bireyin bilgisi ve yetenekleri görev yapabilme yeterliliğini, motivasyon ve kendine güvende kararlılığını etkileyen unsurlardır (Koçak&Kirazcı, 1997:301).

Durumsal liderlikte izleyenlerin gelişim düzeyleri Düşük, Orta ve Yüksek olmak üzere üç ana kategori ve dört seviyede incelenir. Yeni bir göreve başlandığında bireyler ne yapacaklarını bilmek ihtiyacındadırlar. Neyi ne zaman ve nasıl yapacaklarını bilmemektedirler. İşlerini doğru yapıp yapmadıkları hakkında da sürekli bir olumlu veya olumsuz geri bildirmeye ihtiyaç gösterirler. Bu gelişim düzeyindeki bireylere sadece sorumluluk verici liderlik örneği göstererek başarı beklemek hayalcilik olur. Yönlendirici liderlik bu aşamada daha etkili bir model olarak gözüktür (Blanchard, 1981:329).

Yol-amaç kuramı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol amaç kuramı, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışını belirlemektedir. Yol amaç kuramı, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin izleyicileri, nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Eren, 1998:364)

Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. Özellikle House ve Mitchel'in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Başaran, 1992:73)

1. Emredici (Yönlendirici Davranış): Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
2. Başarı Yönelimli Liderlik: Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
3. Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
4. Katılımcı liderlik: Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

Fiedler, liderlik biçimini belirlemek amacıyla bir araç geliştirmiştir. Bu araçla liderlerin birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri (Least Preferred Co-Worker,

LPC) izleyenleri nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Bu bulgular temel alınarak, liderin en çok tercih ettiği ile en az tercih ettiği izleyenler arasındaki algılama benzerliğinin derecesi bulunmaya çalışılmıştır (Başaran, 1992:76).

LPC ölçeği yardımıyla liderin işe veya gruba yönelik davranışının analizi yapılmıştır. 18 Bölümden oluşan LPC ölçeği ile liderin birlikte çalışmaya olumlu veya olumsuz yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. LPC ölçeğinde bir kavramın iki uç noktası belirlenip, iki uç arası 8 duruma bölünmüştür. Bu ölçek temelde, liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamaktadır (Erdoğan,1991:341).

Şekil 2- Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri

Lider-Üye İlişkileri	İyi				Kötü			
Görev Yapısı	Belirli		Belirsiz		Belirli		Belirsiz	
Konumsal Güç	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumlar								
Uygun -----					Uygun Değil			

Kaynak: Çelik, 2000, s.23

Şekil 2’de liderin durumlara göre davranış biçimleri yer almaktadır. En uygun durum, lider-üye ilişkilerinin iyi olması, görevin iyi yapılandırılması ve liderin konumsal gücünün yüksek olması durumudur. En uygun olmayan durum ise lider-üye ilişkilerinin kötü olması, görevin yapılandırılmaması ve konumsal gücün düşük olması durumudur.

Durumsal Liderlik çalışmalarını destekleyen diğer bir kuram ise Vroom ve Yetton’un “Normatif Kuramı”dır. Vroom ve Yetton, liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimleri geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. Vroom ve

Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır; bunlar, kararın kabulü ve kalitesi ve liderlik biçimidir (Çelik, 2000:23).

Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratikliğe doğru beş liderlik biçimi geliştirmiştir ve model normatiftir. Bu modelde karar verme biçimini belirlemek için izlenmesi gereken bir dizi sıralı kural önerilmektedir.

Bu kuramın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu kuramın odak noktası kendi kendine bilgiden yararlanma oluşturmaktadır. Yöneticiler duruma uygun olarak etkili ya da etkisiz olabilecek bir dizi soru listesi oluşturmaktadır. Ayrıca bir ülkenin kültürel normları, karar verme sürecine etkide bulunabilir. Yöneticinin kabul etmesi ve istemesine bağlı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadırlar. Dolayısıyla bu kuramda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır (Çelik, 2000:24)

Şekil 3- Vroom ve Yetton'un Liderlik Biçimleri

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir	2
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupta paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4

Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleri ile birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

Kaynak: Çelik,2000, s.25

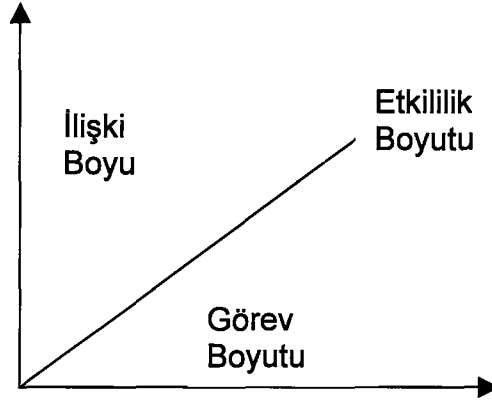
Üç boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin, görev ve ilişki boyutlarına ilk defa “etkinlik” boyutunu ilave etmiştir. Üç boyutlu önder etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceğini göstermeye çalışmaktadır. Şu halde her koşulda etkin olacak bir tek önder davranış tipi kesinlikle olamaz (Eren, 1998:360).

Eski önderlik modellerinin görev ve ilişki boyutlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışılmıştır. Önderin tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda, etkin, uygun olmadığında etkinsizdir (Eren, 1998:360).

Merkezde yer alan liderlik gözenğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır: Bu merkezdeki liderlik biçimleri ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimlerinden oluşmaktadır. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılımı göstermiş, dördü etkili dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir (Çelik,2000:33)

Şekil 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı

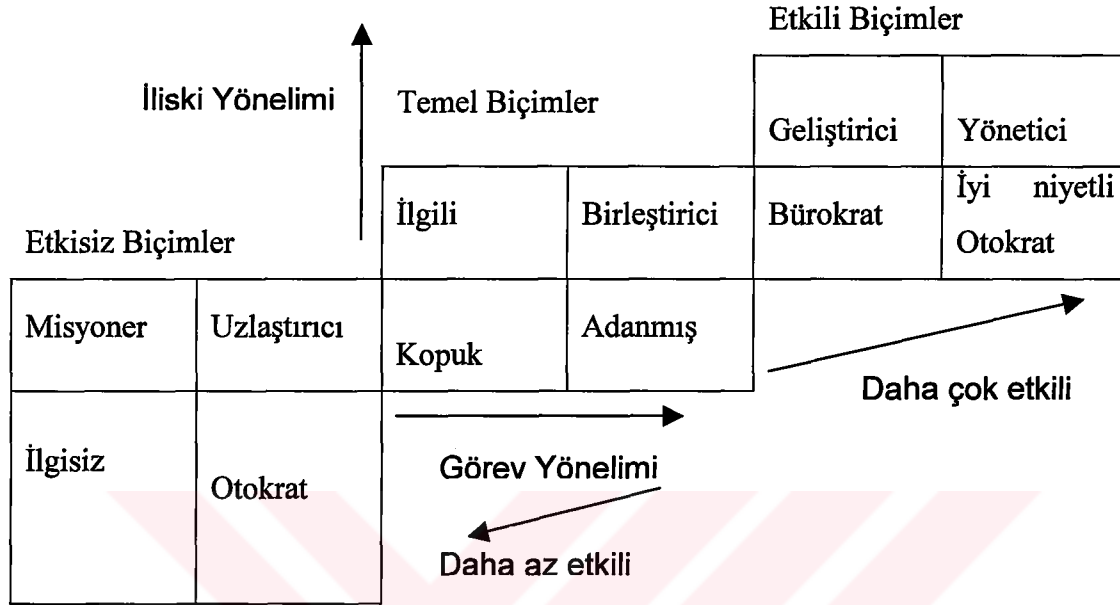


Kaynak: Çelik, 2000, s.33

Etkili liderlik biçimleri şunlardır: (Çelik,2000:33)

1. Geliştirici. Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
2. Yönetici. Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.
3. Bürokrat. Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.
4. İyi niyetli otokrat. Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Şekil 5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli



Kaynak: Çelik, 2000, s.34.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır:

1. Misyoner. Uygun olmayan bir durumda iş görene çok fazla ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.
2. Uzlaştırıcı. Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.
3. Otokrat. Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla iş görene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.
4. İlgisiz. Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

C. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümsel Değişim ve Paradigma Kavramı

Pozitivist ve akılcı görüş, her ölçekteki sosyal kurumlara nesnel ve akılcı bir perspektiften yaklaşmaktadır. Değişim, değişen çevrenin gereklerine yavaş yavaş (incremental) uyum olarak görülmekte ve ani, kesintili (discontinuous) değişimden kaçınılması gerektiği savunulmaktadır. Ancak, evrim, uyum ve birikime dayalı bu değişim anlayışı, kesintili değişim (discontinuous change), dönüşüm ve devrim gibi kavramları temel alan yaklaşımların çoğalması sonucu ateş altındadır ve etkisini yitiriyor gibi görünmektedir. Fizikte, kaos kuramı, fiziksel sistemlerde düzensiz, karışık davranışların düzen ve uyuma yol verebileceğini; aynı şekilde uyum ve düzenliliğe dayanan sistemlerin kısa sürede düzensizliğe geçebileceğini iddia etmektedir (Gleick,1987:41).

Son zamanlarda, sosyal bilimcileri, bu geleneksel olmayan perspektifler uyandırmış ve harekete geçirmiştir. Diğer bilimsel alanlarda ortaya çıkan bu yeni gelişmeler örneğin örgüt ve yönetim biliminde yeni kuram ve yaklaşımların ortaya atılmasına kaynaklık etmiştir. Örgüt kuramından Antropolojiye kadar, bu tip geleneksel olmayan ve alışılmadık entellektüel yönelimlere ilgi duyan insan sayısı hızla artmaya başlamıştır.

Bu yeni girişimlerden bir tanesi kurumlarda değişimin çözülmesinde Kuhn'un paradigma kavramının kullanılmasına ilişkindir. Bu yaklaşımda, belli bir zaman aralığında bir kurum ya da herhangi bir sosyal sistem belli bir dünya görüşü veya referans sistemi (frame of reference) ile tanımlanır. Buna “paradigma” diyoruz. Başka bir deyişle, paradigma, sosyal bir sistemde algıya şekil veren ve davranışı yönlendiren bir dünya görüşü veya referans sistemi (frame of reference) olarak da tanımlanabilir. Bir sosyal sisteme özgü bir paradigma algısı, düşünce ve davranışları farkında olunmadan şekillendirir. Brown'a göre, paradigma bilişsel olduğu kadar pratiktir de. Her paradigma, belli bir sistemde görevlerin ne şekilde olacağını ve diğer görevlerle olan ilişkisinin nasıl düzenleneceğini ortaya koyar. Onun için, her

paradigma gerçek durumlarda amaç ve kurumsal işlevlerin sistemli olarak yerine getirilmesi için çalışanlar arasında bir anlaşma ve uzlaşma sağlar (şimşek&Aytemiz, 1997:474).

Metaforik anlamda, her paradigmanın dünyanın işleyişi ve olayların birbiriyle ilişkisi hakkında kesin olmayan varsayımlara dayanan soyut bir yanı vardır. Öte yandan, bu soyut varsayımlardan türetilen belli sayıda örnek (examplars) ve modeller, sistemdeki kişilerin davranış ve etkinliklerine yön veren elle tutulur, nesnel stratejiler sunar. Paradigmanın soyut varsayımlar boyutundaki sayılıtlardan türetilmiş örnek ve modeller yoluyla bireyler davranışlarını gerçekleştirirler. Yeni paradigmanın soyut sayılıtları nesnel gerçekliğe uygulanır. Sayılıtlarda varsayılan sonuçlara ulaşılamıyorsa paradigmanın varsayımları yeniden formüle edilir. Bu anlamda her paradigma sürekli “gerçeklik” testinden geçer (şimşek&Aytemiz, 1997:475).

Paradigmanın soyut varsayımları, birçok örnek ve açık davranış kalıpları aracılığıyla o sosyal sistemdeki kişilere aktarılır. Paradigma soyut yönüyle değil, uygulamaya dayalı nesnel yönüyle öğrenilir; yani paradigmalar “yaparak öğrenilir” (learning by doing). Bu pratik ve deneyime dayalı öğrenme fikri (yaparak öğrenme), varolan paradigmayı somutlaştırır ve meşrulaştırır. Buna karşılık, temel varsayımlara rağmen problemler artmaya başladıkça, belli bir paradigmanın hakim olduğu sosyal sistemlerdeki kişiler bir şeylerin doğru gitmediğini, problemlerin özölmediğini hissetmeye başlarlar. Bu durum devam ettikçe problemler krize neden olur. Bu kriz sırasında varolan paradigmanın temel varsayımları sorgulanır ve dünya ve işleyişiyle ilgili alternatif görüşlerin araştırılmasına başlanır. Bunu paradigmatik bir dönüşüm veya yeniden yapılanma izler. Bu değişim, varolan düzeni sarsıcı ve kesintilidir. Sonuçta, bu paradigma başka bir paradigma ile yer değiştirir. (şimşek&Aytemiz, 1997:475).

Paradigmatik Değişim ve Dönüştürücü Liderlik

Kurumlarda ve sosyal sistemlerde, paradigmatik değişim görüşü liderlik çalışmalarına çok önemli katkılar getirebilir. Dönüştürücü ve Sürdürümcü liderliğin ortaya çıktığı kurumsal veya sosyal ortam titizlikle araştırılmaksızın, liderliği tek başına bir olgu olarak anlamaya devam edeceğiz. Dönüşümsel değişim görüşü, resmi kurumlarda, sosyal sistemlerde, sosyo-politik alt sistemlerde liderlik alanını yenileyebilecek doğurgulara sahiptir (Şimşek&Aytemiz, 1997:477).

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişimin bazen evrimsel bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içinde olduğu görülmektedir. Planlı örgütsel değişim ve örgüt geliştirme de değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik etkinliklerdir. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır (Çelik, 2000:141).

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı gününüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok Dönüştürücü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir.

Dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüştürücü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Bass&Steidlmeir, 1995:3)

Organizasyonların ihtiyaç duyduğu bu yenilikler karşısında yeni bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu liderlik yaklaşımı, lider ile tarafları arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır. Dönüştürücü lider, taraftarlarına ortak bir vizyon aşıl原因, taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda onların yeni bakış açılan kazanmalarını sağlayan bir liderliktir (İnci, 2001:5).

Bir diğerk tanıma göre dönüştürücü liderlik, güçlü vizyona dayanan, dönüştürücü gelecek odaklılığı algılayan ve gerçekleştiren (dışsallık esas); diğerk taraftan büyük çaptaki bir değişimi öngören,örgüt kültüründe yoğunlaşarak paylaşılmış bir vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğiliminde olan kişidir (Eren, 1998:369).

Dönüştürücü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yenilik ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemli. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (İnci, 2001:5).

Günümüzde değişen iş dünyasında, yaşanan sürekli değişimlere ayak uydurabilmek, bu değişimi yönetebilmek için dönüştürücü lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü dönüştürücü liderlik süreci, organizasyon üyelerinin varsayım ve davranışlarındaki büyük bir değişimi kapsamakta ve üyeler arasında organizasyonun misyonu, stratejileri ve hedeflerini kapsayan bir bağlılık yaratmaktadır (İnci, 2001:6).

Dönüştürücü liderlik süreci, bireylerin yarattığı hem liderin hem de taraftarın motivasyonu ve moral seviyesini yükselten bir bağdır. Dönüştürücü liderin temel amacı, taraftarlarının maksimum potansiyellerine ulaşmalarına yardım etmektedir. Tüm bu özellikler doğrultusunda dönüştürücü liderlerin sahip olduğu karakteristikleri şöyle sıralamak mümkündür: (Bass, 1997:32)

- Dönüştürücü liderler karizmatik bir yapıya sahiplerdir. Taraftarlar sürekli liderini takip eder ve onun gibi olmaya çalışırlar. Dönüştürücü liderler yüksek moral standartlarına sahiplerdir ve taraftarları onlara çok güvenirler.
Lider, taraftarlarına arzulanan bir gelecek için bir yön duygusu ve bir vizyon önerir.
- Dönüştürücü liderler, sahip olunan yüksek beklentileri taraftarlarına anlatarak onları teşvik eder.
- Dönüştürücü lider, taraftarlarını zihinsel olarak teşvik ederek sahip oldukları yetenek, inanç ve fikirlerin ortaya çıkmalarını sağlar.

- Dönüştürücü lider, risk olmaya ve yeniliğe cesaret verir.
- Dönüştürücü lider bireylere çok önem verir, onları dikkatlice dinler, yol gösterir.

Dönüştürücü liderliği bize hatırlatan en önemli 2 bileşen moral ve motivasyondur. Dönüştürücü lider eğer çok iyi bir karaktere sahipse taraftarın içindeki en iyiyi ortaya çıkarır. Eğer liderin ortaya koyduğu vizyon organizasyonun amaçları ile çatırırsa bu durum hem bireyler için hem de organizasyon için yıkıcı olur (İnci, 2001:6).

Dönüştürücü Liderlik Kuramının Gelişimi

Liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ohio State çalışmalarından beri yapılan Çalışmalarda iş doyumu ve etkililiğe bağımlı olarak girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde duruldu. Bu liderlik boyutları, liderlik modellerinde en çok kullanılan boyutlardır.

İyi bir liderin sahip olduğu karakteristikler, cesaret, güvenilirlik, bütünleştiricilik, vizyon, hırs ve inançtır . Geleneksel liderlik modelleri gün geçtikçe önemini yitirmektedir. Çünkü, organizasyonlar ve insanlar sürekli değişmektedir. Eski liderlik yaklaşımları değişen koşullara ayak uyduramamaktadırlar. Bireyler çok eskiden kalma yöntemleri istememektedirler. Çünkü onlar daha eğitilidirler, kendilerine güvenirlir ve düşüncelerini kendileri yaratmak isterler (Grint, 1999:202).

Durumsal teoristler, en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunuyordu. Fiedler, liderlik davranışının sadece değişmeyi sağlama olmadığını, etkili lider davranışını belirleyen çok değişik durumsal faktörün bulunduğunu kabul ediyordu. Hersey ve Blanchard, bu davranış biçiminin farklı durumlara uyum sağlamada güçlük oluşturacağını savundu. Etkili liderlikte, liderin yetiştirme biçimi ve kendini geliştirmeyi öğrenme ve değişik koşullar altında etkili olabilme gibi faktörlerin de dikkate alınması gerektiği benimsendi (Çelik, 2000:142).

Bazı kuramcılar, durumsal kuramların lider ile izleyenler arasındaki ilişkileri basit bir temele dayandırmasını eleştirmiştir. Bu kuramcılar, Dönüştürücü liderlik konusunu araştırmayı tercih etmiş ve Dönüştürücü liderlerin izleyenlerin ortak beklentilerini karşılamamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olabilecek davranışları gösterdiklerini savunmuşlardır. Araştırmacılar lider etkililiğini benimsemekle birlikte, kısmen bunun ne olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmacılar Dönüştürücü liderlerin çevreyi değiştirebileceğine inanmışlardır. Avolio ve Bass'a göre (1988), Dönüştürücü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Çelik,2000:142).

House, karizmatik liderlik üzerindeki dağınık çalışmaları toparlamış ve karizmatik liderliğin izleyenlerin üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğini savunmuştur. Bass, Dönüştürücü ve Sürdürücü liderlik arasındaki ayrımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden belirlemiştir. Dönüştürücü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek grubun beklentisini karşılamaya çalıştıkları saptanmıştır. 1980'lerden sonra liderliğe ilişkin yapılan araştırmalarda Dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlikte entellektüel enerji baskın bir konu olarak ele alınmıştır. Karizmatik ve Dönüştürücü liderlik üzerinde değişik modeller ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Bass, 1997:17).

Yeni liderlik eğitimi ve liderliği geliştirme programlarında Dönüştürücü liderliğe ilişkin liderlik uygulamaları anketi (Leadership Practices Inventory) geliştirilmiştir. 1990'ların başında Dönüştürücü liderlik, liderlik sahnesinin merkezinde yer almaya başlamıştır. Sonuçta Dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik teorisinin bir versiyonu olarak güncelleştirilmiştir (Çelik, 2000:140)

Araştırmalarda, Dönüştürücü liderlik davranışlarıyla, liderlik özellikleri birbirine karıştırılmamış, haklı olarak liderlik özelliklerine ilişkin değişkenlerin Dönüştürücü liderlik davranışlarına olan etkisi araştırılmıştır. Liderlik için birtakım özellikler seti önerilmiş ve lider davranışlarını, bu önerilen özelliklerin orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik özellikleri tutarlı bir şekilde yorumlanmış, liderin ödül ve ceza davranışları, karar verme, iletişim ve bireyler arası ilişkilere yönelik

davranış özellikleri incelenmiştir. Bununla birlikte özellik modeli, Dönüştürücü liderliğe uygulanmamış, hatta liderlik özelliklerinin Dönüştürücü liderlik davranış formları üzerinde orta düzeyde bir etkisi olmasına rağmen, bu ilişkiye şüpheyle bakılmıştır. Örneğin Kerr ve Dermier'in (1978), orijinal modelinde, destekçi liderlik davranışlarıyla liderlik özellikleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunduğu vurgulanmış ve benzer ilişkinin Dönüştürücü liderlik davranışları ve liderlik özellikleri arasında da olduğu ileri sürülmüştür (Avalio & Bass, 1987:43).

Üzerinde durulması gereken bir nokta da, yenilikçi liderlik davranışlarıyla liderlik özelliklerinin kapsamlı bir performans ölçme seti oluşturma üzerindeki etkisidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, yenilikçi liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinden daha çok, örgütsel rol performansına yönelik etkisi üzerinde odaklanmıştır. Hatta bir araştırmada, yenilikçi liderlikte rol performansını geliştirme önemli olarak görülürken, yenilikçi liderliğin olağanüstü bir rolü olarak görülen örgütsel vatandaşlığı geliştirme rolü önemsiz görülmüştür (Donohue 1994:27).

Dönüştürücü Liderliğin Temelleri

Literatür incelendiği zaman, örgütsel ortamda oluşan Dönüştürücü liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle iş görenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma, lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Bass, liderliğin ahlaki ve moral kalitesinin birinci derecede Dönüştürücü liderin bir felsefeyi kavramsallaştırmasına ve bunu kendini izleyenlere iletmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Liderlerin değerleri ve inançları, örgütsel vizyonun kavramsallaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir (Çelik,2000:145).

Dönüştürücü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Dönüştürücü liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun biriktim oluşturlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler.

Dönüştürücü liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlarlar. Onlar, yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendirirler. Kendini izleyenlere yönelik olarak, gerçek bir dikkat ve ilgi gösterirler (Colvin,1999:23).

Sürdürücü liderlik yaklaşımı, liderlik özelliklerinin analizinde kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik konusunda çalışan araştırmacılar, liderlik özelliklerine ilişkin bilgileri karizma modeline uygulamışlardır. Örneğin Boal ve Bryson (1988), bir model yardımıyla karizmatik lider davranışlarıyla karizmatik liderin izleyiciler üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir.

Karizmatik özellikler, Dönüştürücü liderlik davranışının bir boyutu olarak görülmüştür. Araştırmacılar Sürdürücü liderlik davranışının sosyal etkisini "içselleştirme", Dönüştürücü liderlik davranışının sosyal etkisini ise "özdeşleşme" olarak saptamışlardır (Çelik,2000:146).

Dönüştürücü liderlik üzerinde yapılan çalışmalar ümit verici olmaktan daha çok ispat etmeye yöneliktir. Örneğin Bryman (1992), örgüte ilişkin çalışmalarında, Dönüştürücü lider davranışlarıyla çalışanların iş doyumu ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterdi. Örgütsel ortamla ilgili yapılan değişik araştırmalarda benzer bulgular elde edildi. Hatta karizmatik liderlik davranışının (Dönüştürücü liderlik davranışının bir biçimi olarak da ele alınmaktadır) liderlik davranışı üzerindeki görece etkisi laboratuvar ortamında incelenmiştir. Howell ve Frost (1989), karizmatik lider davranışının yüksek performans, iş doyumu ve rol açıklığıyla yakından ilişkili olduğunu saptamıştır. Dönüştürücü liderliğe ilişkin geliştirilen farklı yaklaşımlar ve Dönüştürücü lider davranışının çözümlenmesi, lider etkililiğine ayrı bir boyut getirmiştir. Dönüştürücü liderin başarısında durumsal koşullar ve ilişki biçimi anahtar kavramlar olarak belirlenmiştir (Podsokoff ve Diğ., 1996:261).

Dönüştürücü liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır. Dönüştürücü liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini

sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir.

Dönüştürücü liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Bu liderlik biçimi yüksek amaçlara bağlanmış iş görenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak hedeflerin arkasındaki enerji havuzu, bireysel ve grupsal hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Dönüştürücü liderlikte insanların eylemsel tutum, inanç ve değerleri, yüksek düzeyde kendi merkezli başkalarını düşünür tutum, inanç ve değerlere dönüşmektedir (Şimşek&Aytemiz, 1997:479).

Sürdürücü liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler. Sürdürücü liderlik, çatışmanın çözümü, karar verme, personel geliştirme ve personelin ilerlemesini sağlama konusunda çok dikkatli bir rehberliği gerektirmektedir. Dönüştürücü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler. Bu liderler, kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, iş görenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Şimşek&Aytemiz, 1997:480).

Kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, iş görenleri harekete geçirme, grubun misyon ve amaçlarını kabul etme ve iş görenlerle ilişkileri geliştirme, Dönüştürücü liderliğin yüksek liderlik performansı olarak görülmektedir. Dönüştürücü liderlere göre başarıya ulaşmanın bir ya da birden fazla yolu vardır: Onlar belki izleyicilerin gözünde karizmatik kişilerdir ve izleyicilere ilham kaynağı olurlar. Dönüştürücü liderler kendilerini izleyenlerin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılarlar (Bass, 1990:21).

Dönüştürücü liderin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İş görenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizmatik liderler, iş

görenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterir. Ayrıca Dönüştürücü liderler, iş görenlere bireysel destek sağlar, onların gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur. Entelektüel uyarımı sağlayan bu liderler, istekli olduklarını iş görenlere gösterir, sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur(Bass, 1997:41).

Dönüştürücü Liderlerin Davranışları

Dönüştürücü liderlerin birinci önemli davranışı, iş görenlerin vizyonla iletişimini sağlamaktır. Sadece bir vizyona sahip olmak önemli değildir. İş görenler vizyonla etkili iletişim kurabilmelidir. Paylaşılan vizyonun insana bir yaşam biçimi kazandırdığını ve insanın tutkularını ateşlediğini vurgulamaktadır (Çelik,2000:153).

Dönüştürücü liderin ikinci davranış biçimi, iş görenlerin kendi vizyonuna bağlanmasını güçlendirmektir, iş görenlerin örgütsel bağlılığı çok önemlidir ve lider etkililiğinde bu davranış dikkate alınmalıdır. Eğer bireysel ihtiyaçlar karşılanır ve anlaşılırsa, iş görenlerin örgütsel bağlılıkları güçlendirilebilir. Arzu edilen davranışlar, lider tarafından değerlendirilen ödül sistemiyle güçlendirilebilir.

Dönüştürücü liderin üçüncü davranış biçimi, iş görenlere saygı göstermesidir. Dönüştürücü lider, iş görenlerin sorunlarıyla birinci derecede ilgilenir ve onlarla sürekli sağlıklı ilişkiler kurar. İş görenlerin planlama sürecine katılması, daha büyük bir bağlılık duygusu oluşturur. Böylece daha yüksek düzeyde bir örgütsel özdeşleşme gerçekleşir. İş görene saygı gösterme, Dönüştürücü liderliğin hayati bir davranış biçimidir.

Dönüştürücü liderlik konusunda yapılan çalışmalar, bu liderlerin büyük değişimler konusunda iş görenlerin varsayımları ve davranışları üzerindeki etkisini ve örgütsel misyonla özdeşleşme başarısını saptamaya yönelmiştir. Liderin özelliklerinin önemini vurgulayan bu saptamada, Dönüştürücü liderin örgütsel vizyonu oluşturma yeteneği ve izleyenler tarafından güvenilir kabul edilmesi, önemli bir özellik olarak belirlenmiştir. Dönüştürücü liderler, örgütün bugünkü ve

gelecekteki başarısı için bütüncül bir yaklaşım kullanır ve geniş bir çevreyle ilgilenirler (Çelik, 2000:155).

Dönüştürücü liderlik büyük örgütsel değişme ve krizlerle yakından ilgilidir. Liderin izleyenler üzerindeki ikna yeteneği, etkilemenin biricik yolu değildir. Yeni eğilimleri dikkate alan Dönüştürücü lider, örgütsel misyonu tanımlamaya çalışır. İzleyenler üzerindeki güvenirliliğini, dürüstlüğü ve saygısını devam ettiren lider, vizyona bağlılığı güçlendirebilir. Etkili liderlerin söz ve eylemleri birbiriyle uyumludur. Açık olan bir şey var ki, Dönüştürücü liderler, geleneksel yöneticilik davranışlarından daha çok, yüksek performans, deneyim ve iş doyumuna sahiptirler ve daha az rol çatışmasına girerler. Sonuç olarak Dönüştürücü liderlik davranışının temelleri, liderin gelecek odaklı davranış, değer ve vizyonuna dayanmaktadır (Bass, 1997:46).

Seçilmiş Perspektifler

James Mc Gregor Burns' un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Son 15 yılda liderlik yazınında dikkat çeken Burns'un çalışmasıdır. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve davranışçı liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir (Sashkin ve Rosenbach, 1993:17).

Burns bu çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir (Burns, 1978: 425). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur ve bunun adı da davranışsal liderliktir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı

dönüştürücü liderliktir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik biçimi de insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, davranışsal liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Davranışsal liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir (Burns, 1978: 426).

James Mc Burns' un (1978) çizdiği dönüştürücü liderlik çevresinde, lider takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'e göre, modern organizasyonda yeni alanların yaratılması yeteneğine bir tek dönüştürücü lider sahiptir. Çünkü o değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasavvur eder, bu vizyonu etkili bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (Kreitner, 1995:124).

Burns' e göre dönüştürücü lider, bireylerin eşitlik, hak, özgürlük gibi moral kaynaklarını ve yüksek ideallerini gerçekleştirir.

Burns, liderliğin moral boyutlarını Sürdürümcü ve Dönüştürücü olarak ikiye ayırmaktadır. Sürdürümcü liderliğin moral değerleri, dürüstlük, doğruluk, sadakat, bütünlülük ve sorumluluk olarak görülmektedir. Sürdürümcü liderlik vasıtasıyla, üyelerin hakları ve ihtiyaçları dikkate alınır, liderle hilesiz ve açık bir şekilde anlaşma yapılır. Sürdürümcü liderlik, yönetimden farklı bir etkinliktir. Bu liderlik biçimi, insan değerleriyle özdeşleşmeye önem vermektedir. Yönetimin kendisi ne bir moraldir ne de moral düşüklüğüdür. Yönetim rasyonel karar verme, etkililik, verimlilik, düzenlilik ve geleceği kestirme ile ilgilidir. Yönetim bir yok etme kampı ya da manastır değildir. Sürdürümcü olma doğruluk, güzellik, sorumluluk alma, bağlılık gibi yönetim değerlerine bağlılığı gerektirir. Çünkü bu değerler, insan yaşamında var olan yönetimin yararlandığı pragmatik değerlerdir. Sürdürümcü liderlik, kişinin bireyselliği araması ve bağımsız amaçları ile ilgilidir. Liderin gündemini, birey ve grup arasında uyum sağlama ve iş birliği yapma oluşturmaktadır (Çelik, 2000:144).

Bernard Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bernard Bass' in (1985) dönüştürücü liderlik teorisi liderin taraftarlar üzerinde sahip olduğu etkiyi kapsamaktadır. Taraftar, liderlerine güvenen, saygı ve sevgi duyguları ile bağlıdırlar. Dönüştürücü lider taraftarları için liderliğinin yanında aynı zamanda birkaç, öğretmen ve antrenördür.

Bass' in sahip olduğu görüşe göre, dönüştürücü liderlikte karizman gerekli olan faktörlerden biridir. Fakat, karizma organizasyonun başarısında tek başına etkili değildir (Kreitner, 1995:126)

Dönüştürücü liderlik teorisini ortaya atan Bass ve Burns temelde aynı görüşleri savunsalar da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Burns, pozitif moral kaynaklarını kullanmakta ve taraftarların yüksek ideallerinin gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bass' a göre ise lider, taraftarların motivasyonlarını artırır ve organizasyonel bağlılığı yaratır. Ayrıca Bass, dönüştürücü liderin daha düşük sırada olan bireysel ihtiyaçlara (Örn. Güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar ...) da önem verir ve onları karşılamaya çalışır.

Burns, dönüştürücü liderliği, liderleri ve onların takipçilerini daha yüksek bir etik seviyesine getirmek olarak görmüştür. Burns için etik, dönüştürücü liderlik doğasında bulunmaktaydı. Buna karşın Bass, dönüştürücü liderliğin mutlaka etik (Ahlaki) olacağını savunmamıştı. Bass, Hitlerin liderliğinde her ne kadar ahlaki değerleri yükselten amaçlardan çok, şeytani hedeflere sahip olarak gösterilse de dönüştürücü bir lider olduğunu ileri sürmüştür (Colvin, 1999:23)

Avolio

Avolio, sahip oldukları hayat tecrübelerinin bir sonucu olarak dönüştürücü liderlerin daha yüksek bir ahlak gelişimi düzeyinde olabileceklerini vurgulamıştır. Böylesine yüksek bir ahlaki düzey, liderin kişisel çıkarlarını bir kenara bırakıp kendi yolunda yürüyen takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmesini sağlayacaktır.

Avolio'a göre dönüştürücü liderlik süreci, takipçilerin bilinçaltında yatanı bilinçli hale getirmektir. Lider, birbirinden farklı değerler veya değerler ile halihazırdaki davranışlar arasındaki potansiyel çatışmayı daha da belirginleştirir. Liderin rolü, hem kendini hem de takipçilerini bütün üyeler için yüce bir amaç altında birleştirerek daha yüksek ve temel değerlere taşımaktır. Bu noktada liderin , takipçilerini, değerler, amaçlar ve ihtiyaçları açısından bir değişime uğratması söz konusudur (Colvin, 1999:24).

Bennis ve Nanus

Bennis ve Nanus, dönüştürücü liderliği hareketi ön plana çıkarmak, takipçileri lidere çevirip, lideri de değişimin ajanları yaparak örgütü değiştiren bir süreç olarak tanımlamışlardır. Takipçiler kendilerini bir amaca adayıp, kendilerini idare eder hale geldiklerinde lider olurlar. Dönüştürücü lider, bir vizyonu destekleyen değer ve normları iletir. Risk alırlar ve bu riske dayalı özgüven modeli yaratmaya çalışırlar.

Bennis ve Nonus, hem özel hem de kamu sektöründe 90 üst düzey lider üzerinde bir çalışma yürütmüşlerdir. Buna göre bütün liderler, örgütün temel amaçlarıyla yakından ilgili ve tümü vizyon sahibidirler. Liderin vizyonu ön plana çıkarması örgütün gayret ve çabalarını enerjik hale getirmektedir. Bu vizyon ortak bir anlam ve amaç üzerine kurulmuştur. Bennis ve Nonus'a göre, ortak anlam ve amaç, iş görenlerin performanslarını etkili bir şekilde amaca yönlendirmesi nedeniyle çok büyük önem taşımaktadır (Colvin, 1999:24).

Dönüştürücü Liderin Sahip Olması Gereken Davranışsal Göstergeler

Dönüştürücü liderler, organizasyon yapısı için de varolan durumu kabul etmezler. Organizasyonun değişime ihtiyacı olan alanları belirler ve eski teknik ve politika şebekeleri yenileri ile değiştirir. Başka bir ifade ile organizasyona bir canlılık kazandırmak, heyecan yaratmak için organizasyon yapısı içinde bir değişim

süreci yaşanır. Bu değişim sürecinde başarılı olabilmek için liderin sahip olması gereken bir takım davranışlar vardır. Bu davranışlar; karizma, ilham verici, teşvik edici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşviktir.

Karizma

Tarihte, asıllarını kendilerinin “hata yapmaz” kimseler olduklarına inandıracak kadar büyük bir güven vermiş liderlerin sayısı pek çoktur. Karizmayı , izleyenlerin liderlerinde gördükleri Tanrı vergisi sihirli güç olarak tanımlayabiliriz. Karizma, insanların duygusal gereksinimlerinden ve liderlik gerektiren olağan dışı olaylar esnasında ortaya çıkar. Bir savaşın kritik dönemi ve insanların askeri liderlere bağlı olması karizmayı doğuran şeylerdir.

1980’lerde organizasyonların hızla değişime uğraması, yeniden oluşturulması gereken kültür ortamı, yeniden yapılanma gibi sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte, araştırmacılar karizmatik liderlik teorisiyle daha çok ilgilenmeye başlamışlardır (Donohue, 1994:48)

“Karizma” kelimesi “Yunanca” kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamındadır.(Donohue,1994) Burada hediyeden kasıt mucizeler yaratmak veya gelecekte haberler vermek anlamındadır.

Karizmanın ilk tanımlarından biri Etzioni tarafından kompleks organizasyonlar çerçevesinde yapılmıştır. Bir bireyin diğer bireyleri yoğun ve kuralcı etkileme yeteneğidir. Bu yargıya göre karizma, özünde bireyin gücüne dayanan kuralcı bir güçtür. Etzioni’nin kuralcı güç ile kastettiği sembolik ödüllerin ve cezaların manipülasyonudur (Burns, 1978:43)

Max WEBER karizma kelimesini, makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağandışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. Birçok araştırmacı karizmatik liderliğin hangi ortam ve şartlarda ortaya çıktığını araştırmıştır. Ancak, karizmatik liderliğin lider davranışlarından mı yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi henüz ortadan kalkmamıştır (Kılınç,1997:383)

Weber'in karizmatik liderlik teorisine göre, bu tip liderlerin oldukları örgütler "lidere dönük" örgütlerdir. Lidere dönük örgütte örgütsel hiyerarşi, bir lider ve bu lidere özel bir dayanma ve olağan olmayan bir güç veren takipçilerden oluşur. Weber'e göre takipçiler liderlerin, liderlik gizli gücündeki güvencelerini kaybederlerse ve eğer, liderin olağan olmayan güçleri kaybolursa, o zaman onun liderlik pozisyonu düşer (Yukl, 1989:317)

Karizma, lider ile izleyenler arasında psikolojik mesafe gerektirir (Kılınç, 1997:384). Bir organizasyonun en üst düzeyindeki lider, basitleştirilmiş ve sihirli bir düşünce olanağını sağlayacak derecede üyelikten uzak mesafededir. Bu nedenle sistemin üst düzeyleri ile çalışanlar arasında, alt düzey liderlerin elde edemeyeceği duygusal bir bağ gelişebilir. Politika belirleme ve yeni bir yapı geliştirme, karizmatik liderliğe en uygun liderlik davranışdır.

Karizmatik liderlerin üzerine yapılan araştırmalarda, bu liderlerden bazılarının olumlu, bazılarının ise olumsuz davranışları olduğu görülmüştür. Bazı liderler kriz zamanlarında kurtarıcı olduğu gibi bazıları da bunun tam tersi olarak izleyicilerini kötü durumlara sokmaktadır. Bu olgu bazı yazarlar tarafından "karizmanın karanlık tarafı (ya da negatif karizmatik liderlik)" olarak adlandırılmaktadır. Bu pozitif karizma ile negatif karizma arasındaki farkı açıklayabilmek hala yönetim bilimi açısından bir problemidir. Bunu şöyle açıklayabiliriz ; izleyiciler karizmatik lideri takip ederek fayda mı sağladılar yoksa zarara mı uğradılar? Yani burada önemli olan çıktılardır. Örnek verecek olursak, Atatürk pozitif bir karizmatik lider olurken, Hitler ise negatif bir karizmatik lider olarak tanımlanabilir. Bununla beraber bütün karizmatik liderler kendilerine tam bir katılım isterler. Bu katılım esnasında negatif liderler de takipçilerin kendini adanması ideolojilerden önce gelirken, pozitif liderler de ideolojiler daha önce gelmektedir diyebiliriz (Kılınç, 1997:386).

Karizmatik liderlerin psikolojik açıdan araştıran bazı yazarlar, negatif liderlerin aşırı narsis olduklarını, kendi iç yalnızlıkları ve eksikleri ile baş edebilmek için çok miktarda güç ve başarı fantezilerine sahip olduklarını belirtmektedir. Kişisel

önemlerinin çok yüksek olduğuna ve eşsiz bir yetenek olduklarına inanırlar (Yukl, 1989:319).

Berlew (1974) liderlik yaklaşımlarının, organizasyonlarda insanları neyin heyecanlandığı konusunda çok az şey söylediğini, oysa karizmatik liderliğin insanları heyecanlandıran faktörler taşıdığını belirtmiştir. Berlew'e göre karizmatik lider üç tip davranış sergiler. Birincisi, lider organizasyon için ortak bir vizyon geliştirir. Vizyon organizasyon üyelerinin değer verdiği amaçlar kümesidir. İkincisi, vizyon çerçevesinde fırsatlar ve aktiviteler yaratılır. Üçüncü olarak lider organizasyon üyelerinin kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar (Kılınç, 1997:386).

Oberg'in (1972) analizine göre ilginç bir faktörler sıralaması karizmayı oluşturur. Kişisel özelliklerin karışımı, takipçilerin inançları ve durumsal karakteristikler karizmanın sosyal yapısını meydana getirir. Herhangi bir faktör diğerlerinden daha önemli değildir.

Karizma Dönüştürücü liderin en önemli özelliğidir. Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki, karizmatik lider, takipçilerini kuvvetli bir şekilde motive edebilmiş, organizasyona daha sadık kalmalarını sağlamıştır. Takipçilerde de karizmatik lidere karşı güven duygusu vardır. Karizmatik liderler başarı sembolü olarak görülürler. Karizma, sıradan liderle gerçek lideri ayıran en önemli faktördür. Karizmatik liderler astlarında aşırı sevgi ya da nefret gibi duygusal etkileşimler yaratırlar. Karizmatik liderde bulunan kendine güven, içsel çatışmaların yokluğu kararlılık astlarında saygı uyandırır. Dönüştürücü liderliğe göre askeri liderler, tüm astlarına karşı aynı şekilde davranmamalıdır. Her bireyin neden ve ne ile motive olduğu veya neyi ceza olarak algıladığını çok iyi bilmeli ve her bireye farklı yaklaşmalıdır (Taylor ve Rosenbach, 1993:108).

Karizmatik Liderlik Teorileri

House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve daha çok gözleme dayalı birtakım varsayımlar ortaya atmıştır. Teori, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Karakteristik nitelikleri, davranışları ve ortamı hesaba kattığı için diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. Liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkaran sekiz gösterge belirlemiştir. Bunlar (Yukl, 1989:330).

1. İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
2. İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
3. Liderin izleyenler tarafından kayıtsız-şartsız kabul edilmesi,
4. İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri ,
5. İzleyenlerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
6. İzleyenlerin organizasyonun amaçlarının belirlenmesindeki payları,
7. İzleyenlerin performanslarını artırma hevesleri,
8. İzleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine dair inançlarıdır.

Karizmatik davranışlar, çalışanlarından alınan verimlilik değışkenlerine etki eden lider davranış çeşitlerinden en etkili olanlarından biridir. Çünkü , çalışanları liderlerine karşı güvenir ve saygı duyarlar. Bu sayede kendilerinden beklenenin daha üzerinde işler başarmak için motive edilirler.

Bu yaklaşımlar bazı yazarlara göre çeşitli açılardan ayrılıklar gösterse de, çoğunun paylaştığı ortak noktalar , bu vizyona uygun bir model sağlama , grup hedefinin herkes tarafından kabul edilmesini teşvik etme, çalışanlara bireysel olarak destek sağlamak gibi amaçlar üzerinde birleşmektedir.

House'a göre karizmatik liderler astlarından her zaman yüksek beklentileri olduğunu belirtirler. Bu beklentilerin, astlar tarafından başarı ile karşılanacağını belirtirler (Yukl, 1989:336). Astlara olan ihtiyaç üzerinde dururlar ve kendinden

emin ve dinamik bir yapı sergilerler. Karizmatik liderlerin astları daha yüksek bir performans, daha çok tatmin ve daha az görev çelişkisi yaşarlar.

Teoriye göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma , karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır (Zel,1996:43). İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce ihtiyaç duyar. İdeallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı azdır.

Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi

Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğmayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri olağanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür (Luthans, 1995:83).

Karizmatik liderlik kavramı üzerinde yaptığı çalışmalarda Bernand BASS iki çeşit davranış üzerinde durmaktadır ; yönetilen ve karizmatik davranışlar (Stoner, 1992:76). Liderler , astlarının görevlerini başarabilmeleri için nelere ihtiyaçları olduğunu tespit ederler. Bu ihtiyaçları sınırlandırır ve astlarının ihtiyaç duygusunu kazanmaya çalışırlar. Karizmatik liderler, beklentilerimizden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek takım başarısını kendi menfaatlerimizden daha üstte tutmamız gerektiğini öğretirken, gereksinimlerin derecesini en üst seviyeye çıkartarak bizi motive ederler.

Karizmatik liderler, grubun misyonunu belirginleştirerek , izleyenler arasında paylaşılan fikir ve değerlere bağlı olarak , ideolojik hedefler oluştururlar. Geleceğin bir görüntüsünü ortaya koyarak grubun çalışmasına bir anlam ve şevk verirler. İki duvar ustasının hikayesi buna en iyi örnektir. Bu iki ustaya ne yaptıkları sorulduğunda birincisi, duvar yaptığını söylerken diğeri ise, katedral yaptığını söylemiştir (Yukl, 1989:338). Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, takipçilerini de vizyon sahibi yaparlar. Astlarının, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca motivasyon ve tatminlerini en yüksek seviyede tutmaya çalışırlar.

Karizmatik liderler daha çok organizasyonların geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma resmi otoritenin etkisini kaybettiğı ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenir. Karizmatik liderler, hayatta kalma mücadelesi veren yeni organizasyonlarda veya yıkılmak üzere olan eski organizasyonlarda boy gösterirler. Başarılı büyük organizasyonlarda bu tür liderlere rastlanma olasılığı daha azdır (Zel,1996:46).

Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi

Araştırmacılar, karizmanın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Yukl,1989:341). Araştırmacılar, bu düşüncelerini karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemişlerdir. Bu davranışların her karizmatik liderde bulunmasının söz konusu olmadığı ve liderin içinde bulunduğu ortamdan da etkilenebileceğı belirtilmiştir. Teorinin temel niteliklerini şöyle sıralayabiliriz (Zel, 1996:48).

- Uç Noktalardaki Görüş: Karizmatik olmayan liderler içinde bulundukları ortamı statükocu bir yaklaşımla devam ettirirken, karizmatik liderler içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek izleyicilerinde kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptir.

- Yüksek Riske Girme: Karizmatik liderler, kendilerini riske atar, özverilerde bulunur ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öder. Para, makam ve grup üyeliğı uğruna riske giren liderler, izleyicilerin daha çok güvenini kazanırlar.

- Toplumsal Geleneklere Uymayan Stratejileri Kullanma: Karizmatik liderler, organizasyonunu amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu suretle sıra dışı olduğunu gösterir. Ortaya koyduğu amaçlar kadar, bu amaçlara

ulaşmak için seçtiği ilginç yollar da karizmatik liderin niteliklerindendir. Yaratıcılıkları yüksektir. Beklenmedik yerlerde beklenmedik hareketler yaparlar.

- Durumu Net Bir şekilde Değerlendirme: Yeni stratejilerin uygulanmasını benimsediğinden dolayı karizmatik liderlerin, evre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Zamanlama çok önemlidir. Daha önce başarıyla uygulanmış bir strateji, başka bir ortam ve zamanda başarısızlıkla sonuçlanabilir. Lider evre konusunda gösterdiği hassasiyeti , izleyenlerin ihtiyaçları konusunda da göstermelidir. Yani vizyon sahibi olmalıdır.

- İzleyicilerin Düş Kırıklığı: Karizmatik liderler, büyük değerişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar. Ancak her zaman bir kriz oluşması gerekli değildir. Liderin kendisi de herhangi bir olumsuz durum yokken bir krize neden olabilir. Lider geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce izleyenlerin geleneksel stratejilerin artık çözüm getirmeyeceğine inandıklarından emin olması gerekir.

- Kendine Güven: Tekliflerini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere kıyasla daha karizmatik bir kişiliğe sahiptir. İzleyenler, liderin teklif ettiği konuda yeterli bilgisi ve güveni olduğunu bilecek işe başarlarsa, başarı olasılığı daha fazla olacaktır.

- Kişisel Gücün Kullanılması: Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşan liderlerin karizmatik nitelikler taşıması daha olasıdır. Otorite kullanarak veya katılımcı bir liderlik davranışıyla izleyenlerini etki altına alabilen liderler de vardır. Ancak bu liderlerin her zaman karizması olduğunu söylemek mümkün değildir (Zel, 1996:48-49)

Karizmatik Liderlik İle Dönüştürücü Liderlik Ayrımı:

Dönüştürücü lider karizmatik lider ile benzer gibi görünse de aslında aralarında büyük farklılıklar mevcuttur. Karizma, dönüştürücü liderliğin bir bileşenidir fakat tek başına kesinlikle yeterli değildir. Bazı bireyler, örneğin film

yıldızlan karizmatik tir fakat taraftarlarının üzerinde dönüştürücü etkileri yoktur. Taraftarları sadece onlar gibi giyinir, onlar gibi davranır, fakat önyargısız davranmazlar ve bir neden aramazlar (İnci, 2001:65).

Dönüştürücü lider, taraftarlarını güçlü duygularını harekete geçirerek etkiler, fakat bunu kötü bir niyetle gerçekleştirmez. Taraftarlarını bağımsızlık duygularını geliştirerek onları güçlendirir ve kişisel güvenlerinin temelini atar. Bireyin, organizasyonun veya toplumun gelişimi için araştırmalar yapar. Karizmatik lider ise tam tersi taraftarlarını zayıf kılarak onların kendisine bağımlı olmalarını sağlar. Onlar için önemli olan kişisel sadakattir sahip olunan değerlerden ve ideallerden daha önemlidir (Bass ve Steidlmeier, 1995:17).

İlham Verici Liderlik

Yöneticiler bazen iletişim kurabilmek için, sembol odaklı davranmaya, güven vermeye ve vizyonda açıklık sağlamaya çalışır. İlham verici liderler, hür iradelerini kullanır ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışır. Bu liderin hayat dolu bugünleri ve ulaşılabilir bir gelecekları vardır. İlham verici liderler, motivasyonu yükseltmeye ve canlı tutmaya çalışır; kendini izleyenlere iyimser bakış açısı kazandırır ve ilham verir. Coşkusal destek ve çekicilikleri sayesinde iş görenlere ilham verir ve onların birinci derecedeki motivasyonel beklentilerini karşılar (Çelik, 2000:156).

Bireysel İlgi

Bireysel ilgi; veya kişilerin gelişimini sağlayan liderlik olarak yorumlanır. Lider taraftarları ile birey olarak ilgilenir. Lider taraftarlarının ihtiyaçlarını dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir ve onların tecrübelerini artırmaya ve güven yaratmaya özen gösterir. Bunun sonucunda taraftarlar yeteneklerini ve inisiyatiflerini geliştirme arzusu ile caba gösterirler. Bass ve meslektaşlarına göre bireysel ilgi, liderlerin astlarının gelişim ihtiyaçlarını karşılayarak yüksek potansiyellerini ortaya koymak için çokça başvurdukları bir yöntemdir. Bireysel ilgi, takipçilerin duygusal

ihtiyaçlarını sadece ortaya çıktığı zaman değil, sürekli bir biçimde ve ihtiyaçları olabilecekleri şeyleri önceden düşünerek hareket etmeyi ve ihtiyaçları yüksek düzeyde karşılamayı amaçlar (Panopoulos, 2002:28).

Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir (Yavuz, 2002:3).

Entelektüel Uyarım

Bu tarz liderler, kritik kararlar alırken bu kararların uygunluğunu sürekli gözden geçirirler ve kararda hata payını sıfıra indirmeye çalışırlar. Bunu yaparken de astlarıyla olabildiğince fazla fikir alışverişinde bulunur ve kararlara tamamen katılmalarını sağlayarak farklı bakış açıları arar. Ortaya çıkan ya da çıkabilecek sorunların çözümü konusunda sorunlara çok boyutlu çözüm önerileri getirmeleri için çalışanları destekler.

Teşvik Edici Motivasyon

Teşvik edici motivasyonda lider geleceğe yönelik hem iyimser hem de ulaşabilir acık bir resim yaratır, kişilere beklentilerini yükseltmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen misyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. Taraftarların buna tepkisi ise belirlenen misyona ulaşmak için ekstra efor (çaba) harcama isteğinde olmalıdırlar (Panopoulos, 2002:30).

Zihinsel Teşvik

Zihinsel teşvik, düşünmeye teşvik eder liderlik olarak da yorumlanır. Lider taraftarların hayal güçlerini kullanmaları ve eskiden kabul edilmiş eski yöntemlere meydan okumaları için cesaret verir. Lider varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir, olaylara geniş bir pencereden bakar, zihinde yaratıcılığını kullanarak bir resim

oluşturur, saçma bile olsa başkalarının fikirlerine her zaman önem verir. Temel politikası, taraftarların düşünmede ve hayal etmede özgür olmasıdır. Bu tür liderlik değişim ve yenilik sürecine girildiğinde oldukça önem kazanmaktadır (İnci, 2001:45).

İsviçre saat endüstrisi bu tür liderliğin gücü üzerine güzel bir örnek oluşturmaktadır. 1960' lı yıllar da İsviçre saatleri saat imalatında bir örnek oluşturmakta idi. Özellikle saatlerin dişli takımlarında gösterilen el hüneryi İsviçre saatlerinin saat endüstrisinde egemen olmasını sağlamıştır. İsviçre saatlerinde 65.000 kişi çalışmakta idi. 1980' li yıllarda bu sayı yarıya inmiş ve Pazar Hong Kong, Tayvan ve Güney Kore' de imal edilen Quartz saatlerinin egemenliği altında girmiştir. Quartz saatleri hem çok ucuza imal edilmekte idi hem de oldukça sağlamdı. Sonunda başarısızlığın tohumları isviçreli imalatçıların elinde belirdi. Aslında Quartz saatleri İsviçrelerin fikri idi ama maalesef onlar bunu geliştiremediler. Saat imalatçılarının bulunduğu bir toplantıda ortaya konulan bu fikir Texas endüstrisi ve Seiko tarafından keşfedildi ve bu potansiyel geliştirilerek başarıya ulaşıldı (İnci, 2001:46).

Örnek bize dönüşüm sürecinde zihinsel teşvikin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Zihinsel teşvik ile taraftarlar yaratıcılıklarını kullanarak yeni düşünme yolları keşfetmekte ve bu sayede var olan fırsatları organizasyonun vizyonu ve misyonu doğrultusunda kullanabilmektedirler. Geleneksel kalıplarda bireylerin sahip oldukları potansiyel içlerinde saklı kalmakta ve gerektiğinde açığa çıkamamakta ve organizasyona bir fayda sağlayamamakta idi. Fakat günümüzde ise liderin taraftarları ile birebir ilgilenmesi ve onları zihinsel yönden teşvik etmesi ile taraftarlar artık yönetimin her sürecinde görev almakta, bu da motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir (İnci, 2001:46).

Her bileşen dönüşüm sürecinde kendi başına ayrı bir değer taşımaktadır. Örneğin karizma taraftarların organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunana vizyon ve misyonu aşılır. Bireysel ilgide, liderler taraftarların iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir. Teşvik edici motivasyonda lider taraftarlarına karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmeleri için onları yönlendirir.

Zihinsel teşvikte ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, her türlü fikre önem verir ve taraftarlarının kendilerine güvenmelerini sağlar. Fakat asıl değer, tüm bileşenler bir araya getirilip etkin bir şekilde kullanıldığı zaman yaratılmış olur.

D. SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (Transaksiyonel Liderlik, Yönetsel)

Sürdürümcü liderlik türünde ödüller performansa bağlı olarak verilir. Davranış, takipçilerin doğrultusunda oluşur. Grubun iyiliği için bireysel çıkarlar vurgulanır. Planlar uzun dönemlere yayılır ve neyin gerçekten önemli olduğuna dikkat edilir. Dönüştürücü lider ise karizmatiktir, vizyon sahibidir, iyi bir iletişimcidir ve daima dinamiktir. Takipçileri bir işe teşvik ederken düşünce boyutunda ikna etmeye çalışır.

Bass, kontratsal liderliğin ödül ve ceza yönlerini Sürdürümcü liderliğin iki önemli faktörü olarak tanımlamıştır. Bunlardan ilki, durumsal ödülüdür ki bu performans konsepti için verilecek bedeli içine alır. İkincisi ile istisnalarla yönetimdir. Bu fikir, çalışanların performansdaki kabul edilmez dalgalanmaya karşı yönetim tarafından alınan düzeltici bir hareketi barındırmaktadır (Colvin, 1999:28).

Sürdürümcü liderlik şu terimleri içerisinde barındırır: (Bass&Steidlmeier, 1995:9)

- **Durumsal Ödül (Contingent reward):** Lider takipçilerini belirlediği performans seviyesine ulaştığı zaman ödüllendirir. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda durumsal ödüller ile durumsal vaatler deyimleri birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Durumsal vaatle kastedilen beklenen seviyeye ulaşılması halinde bazı ödüllerin verileceğinin önceden söylenmesidir.

- **İstisnalar ile Yönetim (Management-by-exCeption):** Lider işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale eder. Sürdürümcü liderliğin bu boyutu aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler olduğu zaman harekete geçer. Pasif lider ise önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer.

Sürdürümcü lider, çalışanların işten nasıl ödüller beklediğini saptayan ve bu doğrultuda bu ödüllere ulaşmak için arzulanan performans standartları belirleyen liderdir. Burada bir değiş tokuş süreci söz konusudur. Eğer çalışanlar belirlenen standartlara ulaşırlarsa ödülü kazanmaktadırlar. Yönetim amaçlara göre gerçekleşmektedir (İnci, 2001:60).

Bu liderlik stili, geleneksel yöntemin fonksiyonlarını taşımaktadır. Lider, taraftarların görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Liderin, taraftarları memnun etme kabiliyeti verimliliği artırmaktadır. Özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler. Çok sıkı çalışırlar ayrıca çok hoşgörülüdürler. Zekilerdir. Her şeyin planlı ve etkili bir şekilde işlenişinden dolayı kendileri ile övünürler. Lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem verir. Kaynakları, organizasyonel kuralları düzenleme eğilimindedirler (İnci, 2001:60).

Bunun haricinde geleneksel liderlik;

- Sağlam bir birliktelik kapsar.
- işler yolunda gittiği zaman görünmez olur, bir sorun olduğunda ortaya çıkar.
- Çoğu zaman dikkatlice dinler, sık sık cesaret verici, teşvik edici sözlerle konuşulur.
- Tek bir sesle konuşan bir takım oluşturur.

Sürdürümcü liderlik bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır. Sürdürümcü lider görev bitirme ve iş gören itaatini odak noktası olarak almakta; iş gören performansını, katı bir ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirmektedir. Kısacası Sürdürümcü lider, örgütün gündelik eylemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Çelik,2000:145).

Sürdürümcü Liderliğin, Yönetim ile eşitlenmesi

Gasper, Sürdürümcü liderliğin, yönetimle eş anlamlı olarak düşünülebileceğini belirtir. Yönetim, hedefleri seçer, kaynakları ve faaliyetleri yönlendirir, ortaya konulan performansı ödüllendirir, görevleri gerçekleştirmek için en iyi yolu bulmak gayesiyle stratejiler kurar, pazarlık yapar, kötü performansları cezalandırır ve görevlerin yapılması için gerekli olan yeteneklerin halihazırda bulunmasını sağlar. Dar kapsamlı hedeflere zaman kısıtlaması içinde varılması için kontratsal düzenlemelerle ilgilenir (Colvin, 1999:19).

Yönetim, gösterilen iyi performans için yapılacak ödüllendirmeler için kontratsal düzenlemeleri kullanır. Bass'ın istisnai Sürdürümcü liderlik ve durumsal ödül faktörleri yukarıda tanımlanan yönetim konseptiyle uyum göstermektedir.

Sürdürümcü Liderlik İle Dönüştürücü Liderlik Ayrıştırılması

Dönüştürücü liderlik, yönetimden hedefler, yetenekler, değerler ve yeti'ler bakımından farklılıklar gösterir. Liderlik, örgütün ihtiyaç, amaç ve hedeflerine odaklanır. Kendini adamayı teşvik eder, semboller kullanır, paylaşılan değerleri artırır, değişiklik için doğan her türlü fırsattan istifade eder. Liderlik, enerjiyi harekete geçirip yönlendirmek için vizyonu kullanır. Liderliğin eşsiz ve önemli fonksiyonu, kültürün manupüle edilmesidir. Liderlik değişen bir çevreye adapte olmada gereklidir (Colvin, 1999:21).

Liderlik duygusal seviyede, yönetim ise fiziksel seviyede hareket eder. Yönetim faaliyetleri ölçme ve kontrol etmeyle ilgilidir. Eğer bir görev ölçülebiliyorsa yönetimle ilgilidir. Buna zıt olarak liderlik, bağımsız takipçi hareketine ilham veren değerlerle alakalı olan ve kaliteyle ilgili bir olaydır.

Şekil 6. Sürdürümcü ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları

	Sürdürümcü	Dönüştürücü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	izleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	içsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Çelik, 2000,s.156

Sürdürümcü liderler, taraftarlarını beklenen seviyelere ulaştırmak için geliştirirler. Bunun için, lider, iş tanımlarını belirler, amaçları gösterir, onları hedefe ulaştırmak için teşvik eder, ihtiyaçlarını ve amaca ulaştıklarında elde edecekleri ödülleri kendilerinin belirlemesini sağlar.

Dönüştürücü lider çalışanların kendi çıkarlarını bir yana bırakarak organizasyonun misyonu üzerinde odaklanmalarını sağlar. Çalışanlarının daha yüksek seviyeli amaçlara konsantre olmalarını sağlar. Böylece beklenenden daha fazla çaba elde edilir (İnci,2001:61).

Sürdürümcü liderlerde değişim çok azdır. Problemlere çözümler bulurlar fakat geldikleri zaman durumlar nasılsa giderken de aynı şekilde kalırlar. Dönüştürücü liderlik ise değişim, yenilik ve girişimcilik ile ilgilidir. Ayrıca dönüştürücü liderler ile taraftarları arasında duygusal bir bağ vardır. Sürdürümcü liderler taraftarlarının sadece zihinsel kapasitelerin etkiler. Dönüştürücü lider ise taraftarlarının motivasyonlarını, (kişisel) özgüvenlerini, saygılarını ve hatta dünyaya bakış açılarını etkileyebilir (İnci, 2001:62).

Sürdürümcü önderliğin başarısı, gelecek yönelimli düşünceye sahip önderin ya da dönüştürücü önderin başarısına bağlıdır. Günümüzde bunun en somut örneği, çevrenin sürekli dönüşüm göstermesidir. Dolayısıyla, bu dönüşümün algılanması ve işletme için gerekli strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, dönüştürücü özelliklere sahip önderin varlığına bağlıdır.

Davranışçı liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istedikleri şeyleri vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Davranışsal liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Davranışsal liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Davranışsal liderlikte şeyle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Lewıs ve Kunhert, 1987:648).

Buna karşın dönüştürücü liderlikte ise; ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Lewis ve Kunhert, 1987:649).

Tüm bu faktörlere rağmen aslında günümüzde her iki liderlik yaklaşımına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik teorisi davranışsal ve durum yaklaşımları ile uyum içersindedir. Sürekli değişen durumlarda dönüştürücü liderlik, sabit çevrelerde ise Sürdürümcü lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir lider gerektiğinde Sürdürümcü lider yapısına bürünerek kurallar doğrultusunda hareket eder ya da dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile organizasyonu ihtiyaca göre değişim sürecine sokar. Fakat unutmamak gerekir ki başarılı bir lider her iki liderliğin kombinasyonunu uyumlu bir şekilde yaratabilen liderdir (İnci, 2001:63)

Dönüştürücü ve Sürdürümcü Liderlerin İzlediği Stratejiler

Kurumlarda ve sosyal sistemlerde, paradigmatik değişim görüşü liderlik çalışmalarına çok önemli katkılar getirebilir. Dönüştürücü ve Sürdürümcü liderliğin ortaya çıktığı kurumsal veya sosyal ortam titizlikle araştırılmaksızın, liderliği tek başına bir olgu olarak anlamaya devam edeceğiz. Dönüşümsel değişim görüşü, resmi kurumlarda, sosyal sistemlerde, sosyo-politik alt sistemlerde liderlik alanını yenileyebilecek doğurgulara sahiptir.

- Değişim döngüseldir (cyclical) ve normal dönem daha çok yönetsel beceriler gerektiren tarzda liderlik isterken, paradigmatik dönüşüm dönemleri dönüştürücü liderlik becerileri gerektirir.

kurumsal değişim iki farklı dönem içermektedir: Normal (gelişimsel) ve dönüşümsel. Göreli durağanlık, evrimsel değişim, uyum ve denge normal dönemin ayırıcı özellikleridir. Genellikle, belli bir kurumsal paradigmanın getirdiği yerleşmiş bir düşünce ve algılama şekli vardır. Kurumun parçaları arasındaki bağlantılar,

kurum içi işler ve süreçler belirsizliği önemli bir şekilde azaltan, denenmiş ve kanıtlanmış kurallar tarafından tanımlanır. Bu koşullar altında, liderlerin yönetsel becerileri kurumun liderlik taleplerine çok uyar (Bass,1985:216).

Ancak, stratejik davranışlardaki aşırılıklar çevredeki değişiklikler ve gerçeğin bilişsel imajı ile çevre arasındaki uyumsuzluk baskın paradigmayı krize zorlar. Kriz dönemi kurumlardaki katı düzeni kırar. Kurum ile çevre arasındaki katı sınırlar yıkılır. Kurum dışa açık hale gelir. Kurum ile çevresi arasında bilgi akışı hızlanır. Artık kurumu, normal dönemdeki denge ve uyumun tersine, dengesizlik ve değişim daha iyi açıklar (Şimşek ve Aytemiz,1997:475).

Kriz, kurumun hayatta kalabilmesi için ciddi bir tehlike olduğu kadar, aynı zamanda büyük bir fırsat oluşturmaktadır. “Belirsizlik (kriz) olduğunda, bunu çözen kişiler güç kazanır. Bu güçlü kişilerin değerleri çoğu zaman kurumun değerleri olur. Belirsizlik arttığında, bunu en iyi şekilde çözebilen kişinin dünya ve kurumuyla ilgili vizyonu (paradigma) güç kazandığı gibi, kişi de güç kazanır. Belirsizlik ve kriz yeni bir gerçeklik ya da paradigmanın yaratılması için bulunmaz fırsattır (Şimşek ve Aytemiz,1997:475).

Kuruma yeni değerlerin tanıtılması, yeniliklerin ve kurumsal değişimin en önemli kaynaklarından. Belirsizlik ve kriz durumlarında kurumlar eski öğrenilmiş davranışlarını silerek bunların yerine yeni şeyleri öğrenebilir.

Trice ve Beyer’a göre, insanlar kriz olduğunu algıladıklarında yavaş ve aşamalı değişimin yetersiz olduğunu ve bundan dolayı radikal bir kültürel değişime gereksinim olduğunu görmekte. Yine benzer bir biçimde, kriz düşüncesi olmadığında insanlar kültürel bir değişime gereksinim olmadığına inanmakta ve bu da süregelen kültürün korunmasına yol açmaktadır. Kriz olduğunda, kültürel olarak yenilik getirecek bir tür liderlik gerekmektedir. Dönüşümsel liderlik dediğimiz bu tür liderlik, özellikle dinamik ve düzensiz ortam ve zamanlarda daha kolay ortaya çıkar ve kurumlar adına radikal dönüşümleri sağlarlar (Şimşek ve Aytemiz,1997:476)

-Dönüştürücü liderler ne doğuştan ne de birtakım öğrenilmiş davranışlar yoluyla sonradan lider olurlar. Bu özellikler kurumsal değişimin niteliği ve aşamaları ile uyumadığı zaman pek etkili olamaz. Bu nedenlerle, dönüştürücü

liderler kurumsal veya örgütsel ortam onlara gereksinim duyduğunda ortaya çıkarlar (Drucker, 1994:52).

Yönetici adaylarının belli teknik ve yöntemleri bilmesi, onları mutlaka iyi lider yapmaz. Bu teknik ve yöntemler, olsa olsa yönetsel becerilere sahip iyi yöneticilerin yetişmesi için uygun olabilir, ancak bunların dönüştürücü beceriler açısından etkisi son derece zayıftır. Dönüştürücü liderlik, genel ortam, yani sosyal sistemlerde ve kurumlarda değişim dönemleri dikkate alınmaksızın tanımlanamaz. Yukarıda tartıştığımız gibi dönüştürücü liderliğin, paradigmatik dönüşüm döneminde ya da krizi izleyen bir dönüşüm döneminde ortaya çıkması olasıdır.

Kriz ya da dengesizlik durumunda olmak dinamik bir süreçtir. “Kriz ve sürprizler kurumu sabit, durağan tutmaya çalışan yöneticiler için tehdit olsa da, bunlar değişimin yaratılması için temel unsurlar olarak görülmelidir” . Kriz dönemindeki değişim türü, oldukça mantık dışıdır. Genel ortam düzensizdir ve denge dönemindeki kurallar bu dinamik durumda geçerliliğini yitirmiştir. Bu dönemde ayakta kalabilmek için geleneksel yönetim becerileri uygun değildir. Gerek kurum, gerekse politik ortamlarda sahnede lider olarak yeni yüzler görmemizin nedeni bundandır. Gordon McGovern (Campbell Soup), Roberto Goizueta (Coca Cola), John F. Welch (General Electric) ve Lee Iacocca (Chrysler Corporation) başarısızlık tehlikesi içinde olan firmalarını dönüştürecek taze yüzler olarak başa gelmişlerdir (Bass, 1985:26).

II. Dünya Savaşı izleyen Büyük Depresyon’daki krizle ortaya çıkan Franklin D. Roosevelt, federal hükümetin işleviyle ve Amerikalıların bir toplum olarak nasıl yaşamaları gerektiğiyle ilgili büyük değişimleri içeren “Yeni Uzlaş” (New Deal) denilen stratejiyi başlattı (32). Aynı şekilde, Burns’e göre, Voltaire, Hobbes, Locke, Madison ve Keynes gibi entelektüel dönüştürücüler; İngiltere’de Charles Gray, Rusya’da Tsar Alexandre II gibi reformcular; Rusya’da Lenin, Çin’de Mao Tze Tung, Küba’da Castro, Türkiye’de Atatürk, Gana’da Nkrumah gibi devrim yaratanların hepsi zamanlarındaki kriz ortamından ortaya çıkmışlardır. “Kurumlarda yeni bir vizyon ve değişim sağlayan, yeni bir kültür aşıl原因 dönüştürücü liderler bu özelliklerini sadece doğuştan getirmezler. Bunlar, kurumları güdümsüz kaldığında

yeni problemlerle ve karışıklıkla karşılaştığında ortaya çıkarlar” (Şimşek ve Aytemiz,1997:478).

-Dönüştürücü liderler hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler; buna karşılık Sürdürümcü liderler belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi birer uygulayıcı ve geliştiricidirler.

Dönüştürücü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılması ve kurulmasına çalışırlar. Bu tür liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yaparlar. Kurumun politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerirler (Şimşek ve Aytemiz,1997:478).

Dönüştürücü liderin bilişsel stili oldukça normatiftir. Bundan dolayı, kurumda çalışanlar için yeni gerçeğin oluşturulmasında en önemli katalizördürler. Bu anlamda, dönüştürücü liderler ilkeleri ve sınırları belirleyen kişilerdir. Öte yandan, dönüştürücü liderler aynı zamanda eskimiş ilkeleri yıkan kişilerdir. Paradigmatik değişim dönemleri, kurumların yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Dönüştürücü liderler, gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi, kurumlarına işleri alışılmış, geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretirler (Şimşek ve Aytemiz,1997:478).

Aksine, Sürdürümcü liderler “kurumdaki düzeni sürdürür, ama önemli değişiklikler üretemezler”. Varolan kurum kültürü altında, Sürdürümcü liderlerin amacı işleri bitirmek ve amaçlara ulaşmaktır. Basitçe söylemek gerekirse, “yöneticiler (Sürdürümcü liderler) işleri doğru yapan kişilerdir, (dönüştürücü) liderler doğru işler yapan kişilerdir”

-Dönüştürücü liderler belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşırlar, oysa Sürdürümcü liderler dönüştürücü liderler tarafından belirlenmiş sınırlar içinde daha belirgin ve açık bir dünya ile uğraşırlar.

Liderlikle ilgili literatürde belirtildiği gibi, dönüştürücü liderlerin temel görevi geleceğe yöneliktir. Nixon’un dediği gibi, “yönetici bugünü ve yarını düşünür. Lider ise, öbür günü düşünmelidir. Yönetici süreci tasarlar. Lider ise tarihin yönünü çizer”. Vizyon dediğimiz şey geleceğe ilişkin belirsiz bir tasarımdır. Vizyon, risk

almaktır. Yeni, alışılmamış ve olağandışı ile kumar oynamaktır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık, kaotik ortamlarda çalışırlar. Ancak, son tahlilde bu liderlerin geleceğe yönelik çok açık ve kesin projeleri vardır. Bu belirsiz ve kesin olmayan dünya onların bilişsel şemalarına da yansır (Şimşek ve Aytemiz,1997:478).

Sürdürümcü liderlerin en iyi çalıştıkları dönem, herkes tarafından anlaşılmış ve kabul edilen ilke ve kuralların olduğu normal dönemdir. Daha önce de belirtildiği gibi, yavaş değişim ve uyuma dayalı kurumsal davranış denge döneminin ayırıcı özellikleridir. Bu dönemde belirsizlik en düşük düzeydedir. Bu, Sürdürümcü liderlerin neden daha çok pragmatik yönelimlerde bulunduklarını açıklayabilir. Dönüştürücü liderler yeni bir kurum kültürü başlatırken, Sürdürümcü liderler bunu olduğu gibi kabul ederler. Bu liderler, günlük, rutin işlerin yapılmasını sağlayarak kurumu devam ettirirler. Çalışanlara görevlerini ve işin gereklerini açıklarlar, performansı etkilemek ve istenen sonuçlara ulaşmak için uygun ve yerinde güdüleyiciler kullanırlar. Açıkçası, Sürdürümcü liderin işi dönüştürücü liderin işine göre daha az belirsizdir (Bass,1985:40).

-Dönüştürücü ve Sürdürümcü liderler çok farklı bireysel özellikler gösterirler.

Barker'a göre paradigmaları değiştiren ve yeni vizyonlar aşıl原因an kişiler dört kategoride toplanabilir: (Şimşek ve Aytemiz,1997:479).

Egemen paradigmayı bilen fakat o paradigma içinde etkinlikte bulunmamış (yani paradigma tarafından esir alınmamış) *genç bir insan*. Egemen paradigmayı bilmek fakat onun tarafından esir alınmamışlık önemlidir, ancak bu tür insanlar alternatifleri kolayca düşünebilir veya görebilir, paradigma tarafından esir alınmış bireylere doğal gelen bir çok şey bu birey tarafından normal karşılanmaz. Fatih Sultan Mehmet genç bir padişah olarak gününün egemen savaş paradigmasının üyelerine aptalca gibi gelebilecek bir düşünce ile gemileri karadan yürütmüş, bir çağı kapamış yeni bir çağı açmıştır.

Alan değiştiren daha olgun veya yaşlı bir insan. Uzun zaman belli bir alanda çalışan bireyler başka bir alana geçtiğinde yeni alanının kutsal ve sorgulanmaz değer ve kurallarını (yani egemen paradigmanın koşullarını) bilmediği için çok kendine

özel bir cahillik sergilerler. "Kral Çıplak" masalında da olduğu gibi, paradigma üyelerine aptalca gelebilecek sorular sorarlar ve egemen pratiklere karşı çıkılmaması gerektiğini bilmezler, çünkü o egemen pratiklerin bir çoğuna yabancıdırlar. Bu tür liderliğin bilimsel devrimlerde bir çok örneği vardır.

Toplum kurallarına uymayan kişiler (maverick). Bu tür insanlar egemen paradigmanın içinde yaşarlar, etkinliklerini sürdürürler fakat egemen paradigmaya tutumları nedeniyle genellikle dışlanmışlardır, kenarda köşede bir yerlerdedirler. Hemen hemen her zaman bir kriz durumu ortaya çıkıncaya kadar varlıkları fark edilmez. Bunların avantajları paradigmanın yüz yüze olduğu sorun veya anomalileri biliyor olmaları fakat paradigma tarafından esir alınmadıkları için bu sorunlara değişik bir gözlükten bakma becerisini göstermeleridir. Mustafa Kemal 1919'a kadar Osmanlı'ya egemen dünya görüşünün içinde yaşamış fakat Türk toplumunu o dünya görüşünden çok başka bir dünya görüşüne taşıyacak vizyonu da o süreçte hazırlamıştır.

Düşünürler. Bu insanlar paradigmanın çözmesi gereken sorunlardan bir ya da bir kaç ile yüz yüze gelirler, fakat o sorunun paradigma için çok önemli ve özel bir sorun olduğunu bilmezler. Adeta takıntılı bir şekilde o sorun kendi sorunları olur, bütün zaman ve enerjilerini o sorunu çözmek için harcamaya başlarlar. Bu sorunu çözmek yoluyla kendine özgü çok özel bir kuram, model veya yeni bir yaklaşım geliştirirler -ki bu yeni yaklaşım daha büyük çaplı sorunların çözülebilmesi için diğerlerine yol açar, ilham kaynağı olur. Thomas Kuhn ise bilimde paradigmatik dönüşüme yol açmış pek çok devrimci bilim adamının genellikle genç ve devrim yaptıkları alana yeni girmiş veya yabancı olduklarını vurgulamıştır. Gerçekten bilimdeki temel dönüşümlerin bazılarında bilim adamlarının gençlik ve acemilik yıllarına denk gelen doktora tez çalışmalarının büyük çıkışlar açtığını görebiliriz.

Bu özelliklerin yanı sıra, dönüştürücü liderler, çalışanların kişisel gelişimine önem verirler, "öğrenmeye teşvik ederler ve yeni düşünme yollarını uyandırır". Çalışanlarını üstün amaçlar ve yüksek ideallere yönelterek en üst düzeyde kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanırırlar ve güdülerler. Fırsatları yakalayarak ve ne

zaman, nasıl hareket edeceklerini bilerek kendi kendilerinin şanslarını yaratırlar (Şimşek ve Aytemiz,1997:479).

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Özgür Bırakıcı, Non-Leadership)

Bu yöneticiler yönetim yetkisine fazla ihtiyaç duymazlar. Astlarının verimli olmaları için onları kendi hallerine bırakırlar. Onların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” diyebiliriz. Organizasyonun başarısı bu tip yöneticilerden ziyade yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu organizasyonlarda kararları grup (astlar) alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler. Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir (Bass, 1997:23).

Yine Lippit ve White ‘ın yaptıkları araştırmalarda, özgür bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmeyle birlikte üyeler iş yapmaktan ziyade kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar. Özgür bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir (Türkmen, 1996:48).

Özgür bırakıcı liderler kendi örgütlerinde yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunurlar. Çünkü onlar, herhangi bir şekilde yaratıcı olarak çalışan kişilere engel de olmadıklarından dolayı çalışanlar istedikleri gibi işlerini yapacaklardır.

Özgür bırakıcı liderler, izleyenlerini demokratik liderliğinde ötesinde de serbestlik tanıyan liderlerdir. Bu tarz liderler Bradfort ve Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye çalışan, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal eden kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bunlar sürekli olarak evrakla uğraşırlar ve astlarından uzakta dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip

yöneticiler ne kendileri karar verirler ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar (Türkmen,1996:49). Bu tip liderlik tarzında, çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta serbesttir.

Özgür bırakıcı liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Erk ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar. (Türkmen, 1996:49)

Aslında yöneticiler Erich FROMM'ın "bireylerin belirli ölçüler içerisinde bağımsız olma" düşüncelerine tamamen katılırlar. Onlara göre ortalama bir insan çalışmaktan nefret etmez ve çalışmak bir tatmin kaynağıdır. Dışsal kontrol ve cezalandırma korkusu çalışanları örgütün amaçlarına doğru yönlendirmek için kullanılabilecek tek yol değildir (Bass, 1997:23)

Özgür bırakıcı liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmekle beraber, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladığında aslında liderliğe daha fazla ihtiyaç duyacaklardır. Çoğumuz lideri durumunda bulunduğumuz ekipleri, kendi kendilerini yönetir duruma gelmelerini isteriz. Bununla beraber, bu ekipler her zaman aşamayacakları çeşitli engellerle karşılaşacaklardır. Ekiplerin aldıkları kararların liderin aldığı kararların yerini alması her zaman doğru olamayacaktır. Özellikle üst kademe kararlar sorumluluğu yaşayan lider tarafından alınması daha doğru olacaktır. Özgür bırakıcı liderler, lideri bulunduğu ekiplerin kararlarına (doğru olmasa da) uyarlarsa, kendilerini bulundukları kademeye getiren liderlik özelliklerini feda etmiş olacaklardır (Bass, 1997:24).

E. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire)

Bass çalışmasında çok faktörlü liderlik anketi hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Ankette davranışsal liderliğin belirlemecileri, durumsal ödülleri, amaçlara göre yönetim olarak

belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin belirlemecileri ise; karizma, (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın davranışsal liderlik dekinden farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) (Sashkin ve Rosenbach, 1993:5).

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi (multiple leadership questionnaire) davranış ölçeği olduğuna göre en önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur. Bass Weber'in eski yunanca da Tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını gözardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir (Sashkin ve Rosenbach, 1993:7).

Dönüştürücü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashkin ve Rosenbach, 1993:7).

Sashkin'de dönüştürücü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği lider davranış anketinde (Leader Behavior Questionnaire) da beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüştürücü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil

öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur (Sashkin ve Rosenbach, 1993:8).

F. İŞ DOYUMU KURAM VE ARAŞTIRMALARI

Tüm insanlar için ortak olan, onların gereksinimlerini belirleyen pek çok kuram vardır. İş görenlerin gereksinimlerini, doyum ya da duyumsuzluk durumlarını inceleyen, güdülenme kuramlarıdır (Özcan, 1991:27).

İş doyumuna ilişkin ilk çalışmalar başlı başına bir kuram olmasa bile, 1930'larda Hawthorne araştırmalarıyla Elton Mayo tarafından başlatılmış, günümüze kadar gerçekleştirilen bazı çalışmalarla, iş doyumunu iş ortamının bir boyutu haline gelmiştir (Ergene, 1981:312).

İş görenin iş doyumuna ilişkin geliştirilen kuramları, içerik ve süreç kuramları olarak iki kümede toplamak olasıdır., içerik kuramları; iş doyumunun içeriğini oluşturan öğelerin tanıtılmasıdır. Bu kuramlar, iş doyumunun, hangi değişken veya değişken kümelerinden etkilendiğine açıklık getirme amacındadır (Balcı, 1985:33-34). Süreç kuramları ise, iş görenin iş doyumunu nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır (Başaran, 1991:201).

İçerik Kuramları

Yukarıda da ifade edildiği gibi içerik kuramları genellikle, iş doyumunun hangi değişken ya da değişken kümelerinin bir sonucu olduğuna açıklık getirme amacındadırlar. iş doyumunun içeriğini oluşturan öğelerin tanıtılması, bu kuramların asıl ilgi alanını oluşturur (Balcı, 1985:34).

İçerik kuramları içerisinde, Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı ile Herzberg'in İki Etmenli Güdülenme Kuramı en yaygın kuramlardır (Başaran, 1999:200).

Aşağıda içerik kuramlarının bazıları kısaca verilmiştir.

Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı

Maslow insan gereksinimlerini beş temel alanda toplamıştır. İnsan gereksinimlerinin aşağıdan yukarıya doğru sıralandığı bu yapıda, aşağıdaki gereksinimler duyuruldukça, yukarıdaki gereksinimlerin doyurulmasına yönelik bir yol izler. İş gören bir alt basamaktaki gereksinimleri duyurulmadıkça, üst basamaktakinin doyurulmasına gereksinim duymayacaktır (Ozdayı, 1990:48-50). Ancak gereksinimlerin tümünün doyumu söz konusu değildir. Bir düzeydeki gereksinmesi belli bir noktaya kadar doyurulmuş birey, daha yukarıdakileri özleyecek, bu durum onu daha üst düzeylere tırmanmaya güdüleyecektir (Ergenç, 1981:312).

Maslow'un gereksinme sıradizini şu şekildedir. 1. Fizyolojik gereksinimler, 2. Güvenlik gereksinimleri, 3. Ait olma ve sevgi gereksinimleri, 4. Saygınlık gereksinimleri, 5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleridir (Balcı, 1985:34).

1. Fizyolojik Gereksinimler : Açlık, susuzluk, beslenme, barınma ve cinsellik gibi gereksinme sıradizinin en alt düzeyinde yer alan ve yaşamın sürdürülebilmesi için, doyurulması zorunlu olan, fakat birbirinden bağımsız gereksinimlerdir (Kaynak, 1981:371).

Evrensel bir nitelik taşıyan ve tüm canlı organizmalar için geçerli olan bu gereksinimler, süreklilik göstermezler Ancak kısa aralıklarla ortaya çıkan bu gereksinimlerin doyurulma zorunluluğu vardır. Doyurulmamaları durumunda diğer gereksinimlerin önüne geçerler (Kaynak, 1981:371).

2. Güvenlik Gereksinimleri : Tehlikeye, hastalığa, yoksulluğa ve benzeri durumlara karşı korunma gereksinimleridir (Sencer, 19828). Bu gereksinimler, fizyolojik gereksinimlerin doyurulmasından sonra ortaya çıkan, bireyin geleceğini güven altına alması ile ilgili gereksinimlerdir (Kaynak,1981:371)

Güvenlik gereksinimleri yangın, kaza ve benzeri fiziksel tehlikelerden kaçınma, ekonomik olarak güvenlik içinde olma, bilinmeyen yerine bilineye yönelme, düzenli bir ortam içinde bulunma şeklinde kendini gösterebilir (Hicks, 1979:369). Birey bu gereksinimlerini sosyal açıdan, bir arada yaşadığı insanlarla

davranışa yönelerek karşılamak isteyecektir. Korunma, bağımlı olma, karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, düzen, yasalar ve sınırlamalar,gibi sosyal güvenlik gereksinimleri sosyal sigorta kurumları ile; yaşlılık, işsizlik ve kaza gibi bireysel güvenlik gereksinimleri ise, bu konulara yönelik sigorta türleriyle toplumsal yapıda güvence altına alınmaya çalışılmaktadır. Bu durum bireyin geleceğini güven altında hissetmesini sağlayacaktır (Kaynak, 1981:371-372).

3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri : Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri doyurulmuş bireyin, toplumsal gereksinimleri ağır basmaya başlayacaktır (Onaran, 1981). Ait olma ve sevgi gereksinmesi, insanın sosyal bir varlık olarak başkalarıyla yaşama gereksiniminden doğan, anlaşılabileceği, sorunlarını çözebileceği ve bir arada olmak istediği gruplara üye olmasıdır (Özdayı, 1990:48).

Ait olma ve sevgi gereksinimleri daha çok duygusal nitelikli gereksinimlerdir. Birey, kendi ailesinden tüm insanlığa kadar geniş bir alanı kapsayabilen çevresi içinde, diğer kimselere karşı saygılı olacak, sorumluluk yüklenecek; bunun karşılığında sevilme, ait olma ve çevresi tarafından kabul görme gibi gereksinimlerini doyuracaktır (Kaynak, 1981:372). *

4. Saygınlık Gereksinimleri : Kendine saygı, kendine güven,bağımsızlık ve başarı ile başkasının saygısı, statü, tanınma, beğenilme, saygı görme gereksinimlerini kapsayan saygınlık gereksinimlerine ulaşmak için, birey kişisel alt yapı nitelik ve özelliklerini geliştirmek ve pekiştirmek zorundadır. Bu tür alt yapısal değerlerini geliştirmiş olan birey, saygınlık gereksinimlerini gidermeye yönelecektir. Bu gereksinmenin doyurulması onun mesleki, genel bilgi, görgü ve kültür düzeyi ile ilişkilidir (Sencer, 1982:8).

5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri : Bireysel doyum, bireysel başarı, bilimsel buluşlar_yapma ve yaratma gibi bireyin yeteneklerini gerçekleştirme ve kendini geliştirme gereksinimleri, her bireyde görülebilecek bir gereksinme türü değildir. Bu gereksinmenin ortaya çıkması, ancak bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşmuş, daha önemlisi psiko-fizyolojik bakımdan yeterince gelişmiş olmasına bağlıdır (Kaynak, 1981:373). Bireyse! gelişime uygun

olarak gereksinimlerin sayı ve türü farklılık gösterir. Üst düzey gereksinimlerin tam anlamı ile doyurulması gerekmez (Sencer, 1982:9).

Kurama genel açıdan bakıldığında, önemine göre sıra dizinsel bir yapı içinde ele alınan bu gereksinimlerin, genel kalıplar oluşturduğu, her bireye kesin olarak uygulanacak özellikte olmadığı söylenebilir (Ergenç, 1981:321).

Maslow'da bu kuramı ile, öncelikli gereksinimler tamamen duyurulmadıkça daha az öncelikli gereksinimlerin ortaya çıkmayacağını savunmamaktadır. Daha çok öncelikli gereksinimlerin, daha az öncelikli gereksinimlere göre daha kolay ve çok gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir (Balcı, 1985:34-35).

Herzberg'in İki Etmenli GÜdülenme Kuramı

Herzberg ve diğerleri 1957'de 203 muhasebeci ve mühendisi kapsayan bir grup üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, iş doyumunun, doyum ya da doyumsuzluk olmak üzere ikili özelliğine ilişkin iki etmen kuramını ortaya koymuşlardır (Ergenç, 1981:312).

Herzberg ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada, iş görenlerin işlerine ilişkin değerlendirmeler yapması istenmiş, genelde hoşnutluklarını, işin kendisine ilişkin etkenler, işlerini yerine getirmede başarılı olduklarını gösteren olaylar ve mesleki gelişim olanaklarına bağlarken; hoşnutsuzluklarını işin kendisine değil, işe ilişkin çevresel koşullara bağlamışlardır (Özdayı, 1990:52). Bir başka deyişle, iş görenlerce olumlu ve doyurucu olarak görülen olaylar basan, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, gelişme gibi işin içsel yönlerine; olumsuz ya da doyumsuz olaylar ise, üstlerle ve aynı düzeydeki kişiler arası ilişkiler, teknik, denetim, kurum izlencesi ve yöntemi, çalışma koşulları ve kişisel yaşam gibi işin dışsal yönlerine ilişkindir. İşin içsel yönüne ilişkin etkenler doyurucu-güdüleyici; dışsal yönüne ilişkin etkenler ise, sağlık ya da koruyucu olarak adlandırılır (Balcı, 1985:35).

Herzberg bu etkenleri iki temel gereksinmeye dayandırmıştır. Güdüleyiciler, gelişme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşıladığı için doyuma,

koruyucular ise hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimi nedeniyle duyumsuzluğa yol açmaktadır (Onaran, 1981:46). Bir başka ifadeyle, güdüleyici etkenlerin varlığı, iş doyumunda artışa neden olurken, yokluğu iş duyumsuzluğuna yol açmaz. Bunun yanı sıra, koruyucu etkenlerin yokluğu iş duyumsuzluğuna yol açarken, varlığı iş doyumuna yol açmış Güdüleyiciler, iş doyumuna iş duyumsuzluğundan daha çok neden olurken, koruyucular, iş doyumuna iş doyumundan daha çok katkıda bulunmaktadırlar. Güdüleyiciler ve koruyucular aynı sürekliliğin zıt uçları değil, farklı etkenleridir (Balcı, 1985:37).

Maslow ve Herzberg Kuramlarının Karşılaştırılması

Herzberg'in iki Etmenli Güdülenme Kuramı ve Maslow'un Gereksinme Sıradizini Kuramı karşılaştırıldığında, benzerlik göstermektedir.

Maslow, ilk sıralarda yer alan fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerini doyurmuş bireylerin, sırası ile diğer gereksinmelere yöneldiğini, iş ortamı veya farklı ortamlarda, psikolojik kişilik gereksinmelerine yöneldiğini savunmaktadır.

Herzberg, gereksinmeler sıradizininin sıralamasından çok, çalışma koşullarının insanın temel gereksinmelerini etkileyiş biçimi üzerinde durmaktadır (Özdayı, 1990:55-56). Ancak gereksinmeler sıradizininin de reddetmemektedir. Güdüleyiciler, koruyuculara göre daha üst düzeyli etkenlerdir. Koruyucu etkenlerin karşılanması, iş görenin doyumunu için bir tür önkoşul niteliğindedir (Balcı, 1985:38).

Maslow'un gereksinmeler sıradizininin ilk üç basamağı, Herzberg'in koruyucu etkenleriyle paralellik göstermektedir. Son iki basamaktaki toplumsal gereksinmeler ise, (başarı, ilerleme, tanınma, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme duyguları) güdüleyici etkenleri ile eşdeğerlidir (Özdayı, 1990:56).

Şekil.7 Maslow'un Gereksinmeler Sıradizini ile Herzberg'in İki Etmen Kuramının Karşılaştırılması.

Maslow	Herzberg
Güdüleyiciler	
Kendini Gerçekleştirme	Sorumluluk
Saygı-Statü	Başarı-Tanınma
Ait olma	Kişiler arası ilişkiler
Sevgi	çalışma koşulları
Emniyet	Sigorta-Emeklilik
Güven	İş Güvenliği
Fizyolojik gereksinimler	Maaş-Ödeme
Koruyucular (Sağlık Etmenleri)	

Kaynak: Kaiser, 1981,s.41.

Gereksinme Giderme Kuramı

Bu kuram M.G.Wolf tarafından, Maslow ve Herzberg'in kuramlarındaki bazı eksiklikleri tamamlamak amacıyla kurulmuş bir kuramdır. Gereksinme Giderme Kuramı şu temel varsayımları içerir : (1) Düzeyi daha düşük gereksinimleri karşılanmayan iş görenler, doyum ve duyumsuzluğu, iş alanına ilişkin gereksinmelerin doyum derecesinden elde ederler. (2) Düzeyi daha düşük gereksinimleri koşullu olarak doyurulan iş görenler, doyum ve duyumsuzluğu işin kendisi ile ilgili, yüksek düzeydeki gereksinmelerinin doyurulma derecesinden sağlarlar. (3) Etken bir gereksinmeye ilişkin doyumun engellenmesi, kesintiye uğraması, ya da öncelikli doyurulan düşük düzeyli gereksinmenin doyurulmasına ilişkin tehdit, duyumsuzluk yaratır. (4) Herhangi bir gereksinmenin doyurulması

doyumunu oluşturur. Bu durumda, Wolfun kuramının Maslow'un bireysel gereksinme sıradizininin doyurulması düzeyini vurguladığı sylenabilir (Balcı, 1985:40-41).

Gereksinme Giderme Kuramına göre, yöneticinin, astlarını gdleyebilmek için, onların hangi güdüleri hissettiklerini; gereksinme sıradizinde hangi basamakta olduklarını bilmesi gerekir. İş göreni, bir st basamaktaki güdüsünü doyurmaya yöneltmek için, alttaki güdülerinin doyurulmuş olması gerekir, iş görenin bir işi yapmaya güdülenmesi uyanık olan gereksinmelerin doyurulmasına bağlıdır. Böyle bir güdülenme "gücünün derecesi, istenen işin yapılması sonunda elde edilecek doyumun iş gören tarafından kestirilebilen kesimi ile iş görenin beklenti düzeyinin işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu işlevin derecesi, iş görenin güdülenmesini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Başaran, 1991:155).

Başarıya Güdülenme Kuramı

Başarıya Güdülenme Kuramını geliştiren Mc Clelland, her insanın yaşantıları ile kendine özgü bir güdüsel örüntü geliştirdiğini, güdülenmesini de bu örüntüye göre oluşturduğunu savunmaktadır. Her insanın güdüsel örüntüsü farklı olmakla birlikte, bunları başarma, bağlanma, yarışma ve erk temel güdüleri olarak kümelemek olasıdır. İnsanın güdüsel örüntüsünde, bu dört temel güdüden hangisi baskın ise, davranışı ona göre yönlenmektedir.

Başarma güdüsel örüntüsü gcl olan iş gören, diğer iş görenlere göre daha gerçekçi amaçlar için çalışır, ileriye dönük çalışmalar yapar, yükümlülük alır, yüksek başarıya daha çok gereksinme duyar (Başaran, 1991:155-156).

Başarı güdüsü ile iş başarısı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yüksek başarı güdüsü olan bireylerin iş başarıları da yüksektir. bireyler, kendilerini başarıyla özdeşleştirerek başarı gereksinmelerini doyururlar. İyi iş başarmayı, başkaları tarafından vlmek için değil, kendi bireysel doyumları için amaçlarlar.

İnsanın iş yaşamında başarı gereksinmesi kadar, başarısızlık korkusu da önemli bir güdü olarak ortaya çıkmaktadır. Atkinson, başarı ve başarısızlık güdülere_konusunda yaptığı çalışmalarla bu kurama katkıda bulunmuştur.

Bu kurama ilişkin diğer güdüsel örüntüler de şöyle özetlenebilir. (Başaran, 1991:155-157).

Bağlanma güdüsel örüntüsü baskın olan bir iş gören, diğerlerine oranla başkalarının arkadaşlığını aramaya, bir kümeye üye olmaya daha eğilimlidir. Onun için kümenin değer ve düzgüleri örgütünkünden daha üstündür. yarışma güdüsel örüntüsü baskın olan iş gören, diğerlerine göre işlerini yarışma havası içinde yapmaya daha eğilimlidir. Yükselme hırsı yüksektir. Onun için işin teknik yönü, insancı! yönünden daha önemlidir.

Erk güdüsel örüntüsü baskın olan iş gören ise, diğerlerine bakarak yönetici olmaya, işinde uzman olmaya ve bu yolla başkaları üzerinde güç gösterisi yapmaya daha çok eğilimlidir.

Bir insanda bu dört temel güdüden birinin baskınlığı durumunda, diğerlerinin insanın davranışlarını etkilemeyeceği düşünülmemelidir.

Örgütlerde iş görenlerin başarı gereksinmesinin, yönetsel etkililiği yükseltmede özel ve önemli bir yeri vardır. Başarma güdüsünün baskın olduğu toplum ve örgütlerin kalkınma ve gelişmeleri daha çabuk olmaktadır.

Süreç Kuramları

Süreç kuramları genelde, iş doyumunun hangi değişken ya da değişken kümelerinin bir sonucu olduğuna ve bunların nasıl etkileşip de iş doyumunu oluşturduğuna açıklık getirme amacındadırlar.

Süreç kuramlarından bazıları özet olarak şunlardır.

Yeğleme - Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen yeğleme - beklenti kuramına göre, iş görenin işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Çaba, iş görenin bir güç ya da güdü tarafından eyleme geçirilmesi demektir. Bir başka deyişle çaba bu kuramın üçleme! kavramı olan beklenti (expectancy), algılanan değer (valance) ve araçsallık (instrumentaly) değişkenlerinin bir işlevidir (Başaran, 1991:158).

Beklenti, iş görenin algıladığı bir olasılığı belirtir (Koçel, 1989, S.316). İş gören, yaptığı eylemin sonunda belli bir amaca ulaşacağına inanır. Bu inanç geçicidir. Eylem süresince iş görenin beklenti düzeyi değişebilir. Beklenti düzeyinin yüksekliği, çabayı da yükseltir.

Algılanan değer, iş görenin eylem sonucunda elde edeceği amacın kafasında canlandığı değerdir (Başaran, 1991:158). Bu değer derecesi bireyden bireye farklılık gösterir. Bazılarına göre çaba harcamayı gerektiren değerler, bazıları için hiç önemli olmayabilir (Koçel, 1989:316). Algılanan* değer artı (+) olduğunda, iş görenin çabasının derecesi artı değer oranında artabilir. Algılanan değer eksi (-) olma durumunda ise, iş gören, algıladığı eksi değer oranında çaba göstermekten vazgeçmeye doğru yönelebilir. İşgörenin amaca karşı ilgi göstermeyebileceği durum, algılanan durumun sıfır (0) olması durumudur.

Kuramın bir diğer kavramı olan araçsallık, bir eylemin sonucunda ulaşılacak amacın, başka bir ödülün elde edilmesine aracı olmasıdır. Örneğin, iş görenin bir işin sonucunda elde ettiği başarı ile yüksek ücret ilişkisi gibi. Bu durumda başarı (Birincil amaç), iş görenin ücret artışına (ikincil amaç) araçsallık görevi yapmıştır.

Beklenti kuramı genel anlamda, güdülenmeyi (G) bireyin bir eylemde bulunurken belli bir sonuca ulaşma beklentisiyle (B), onun bu sonuca verdiği değer (D) çarpımının bir bağılı saymaktadır. Kısaca şöyle denkleştirilebilir $G = f(B \times D)$ (Sencer, 1982:11).

Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı

Bu kuram Porter ve Lawler tarafından, VYoon'un yeğleme - beklenti kuramına bazı örgütsel koşullar ve gerçekler eklenerek geliştirilmiştir. Ödüllerin doyuma neden olduğu ve bazen de edimin ödül yarattığı varsayımına dayanan bu kuram, yönetsel güdüleme sorununa açıklık getirmeyi amaçlamaktadır (Ergenç, 1981:314).

Porter ve Lavvler, doyuma neden olan dlleri "içsel" ve "dışsal" dller olarak ikiye ayırmaktadır. İçsel dller, bireyin gösterdiği iyi edime karşılık kendine verdiği ödüllerdir. Bunlar başarı ve üst düzey gereksinmelerinin doyurulması duygularıdır. Dışsal dller ise, örgüt tarafından verilen, ücret, yükselme, statü ve iş güvenliği gibi, alt düzey gereksinmelerin doyumunu sağlayan ödüllerdir (Özdayı, 1990:73).

Amalama (Tutarsızlık) Kuramı

Bu kuram E.A. Locke tarafından, insanın amaçları, ülküleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur (Başaran, 1991:161). Bu kuram iş doyumunu, iş görenin gerçek ve beklenen edim düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün bir işlevi olarak ela almaktadır. İş görenin amaçlarına ulaşması, ya da edimin yüksek olması, doyumunu sağlarken, amaçlarına ulaşamaması, doyumsuz olmasına neden olmaktadır. Ancak, iş doyumunu yalnızca, amaçlara ulaşmakla sınırlamak olası değildir. Bazı durumlarda iş değerleri, amaçların yerini alırlar, iş görenin amaç olarak saptadıkları, işinden öncelikli beklentileridir. Bu bağlamda iş doyumunu, iş görenin işinden neyi istediği ile neyi algıladığı arasındaki farkın işlevi olarak açıklanabilir (Ergenç, 1981:314).

Denklik Kuramı

Adams tarafından geliştirilmiş olan denklik kuramının temel savı, iş görenin iş ilişkilerinde eşit uygulama görme isteği ve bu isteğin güdülemeyi etkilediğidir (Koçel, 1989:320). İşgören çalıştığı örgütte gereksinmelerinin doyurulmasına karşılık, emeğini işe koşturmaktadır. Bu kurama göre, iş görenin emeği, çalıştığı örgüt için girdidir, iş görenin bilgi, beceri ve tutumunu içeren emeği, örgüt için girdi, iş gören için çıktıdır. Örgüt bunun karşılığında iş görene, ücret, güvenlik ve yükselme gibi çıktılar vererek onun gereksinmelerini karşılar. Denklik, iş görenin örgüte verdikleri ile aldıkları arasındaki değer eşitliğidir, iş gören örgüte verdiklerine karşılık, aldıklarını değerlendirdiğinde eşitsizlik hissederse, kendini, kendine denk saydığı bir başka iş görenle karşılaştıracak, eşitsizlik gördüğünde işinden doyumsuzluk duyacaktır (Başaran, 1991:161-162).

Uyumsuzluk Kuramı

Bu kurama göre, insanın çevresi tarafından doyurulmasını umduğu gereksinmelerinden, çevre tarafından karşılananlar çıkarıldığında, aradaki fark insanın doyum düzeyini belirler. İş görenin belirtilerine karşılık çevrece karşılananlar arasındaki fark büyüdükçe doyum düşecek, küçüldükçe doyum yükselecektir (Başaran, 1991:202).

İlişkili Küme Kuramı

Bu kuramda başlangıç noktası olarak iş görenin, ilgi, gereksinme ya da değerleri değil, onun rehberlik beklediği kümenin görüşü esas alınmaktadır. Onun dünyaya bakış açısı iş gören adına bu kümeler tarafından yapılır. Kurama göre iş görenin işi; üyesi olduğu kümenin ilgi, istek ve gereksinmelerini karşılıyorsa, iş gören bu işten doyum duyacak, aksi halde doyumsuz olacaktır (Balcı, 1985:51-52). Bunun yanı sıra iş gören iş çevresinin gereksinmelerini karşılama düzeyini az görse bile, diğer üyelerin bu düzeyi beğenmesi durumunda iş doyum düzeyini

düşünmeyebilir. Aksi durumda iş doyumunu sağladığı duygusuna ulaşsa bile, küme üyelerinin etkisiyle iş doyum düzeyini düşürebilir (Başaran, 1991:202).

G. LİDERLİK VE İŞTEN DOYUM

Burns, Sürdürümcü liderliği, takipçilerin bireysel çıkarlarına hizmet eden değerli şeylerin karşılıklı alışverişi olarak nitelendirir. Bu, ortak çıkarlar için ortaya konulan kolektif çabalara zıt bir durum teşkil eder. Sürdürümcü liderlik , bireyin temel ve ağırlıklı olarak dışsal ihtiyaçlarını tatmin eder. Herzberg alt seviye veya dış ihtiyaçlarıyla, yüksek seviye veya içsel ihtiyaçlarını ayırmıştır. Dışsal ihtiyaçları karşılamak çalışanı her ne kadar belli bir oranda memnun etse de, yine de çalışanları tatmin edemeyebilir. Asıl memnuniyet, bireyin yüksek içsel ihtiyaçlarını karşılayarak sağlanabilir. Maslow'da ihtiyaçlar teorisinde alt seviyede önem taşıyan içsel ihtiyaçların, daha yüksek önemdeki ihtiyaçların giderilmeden önce tatmin edilmesini öngörmüştür(Colvin, 1999:28). Dönüştürücü liderlerin, Sürdürümcü liderlere göre en önemli ayrıcalığı ise; içsel ihtiyaçların öncelikli olarak doyurulmasını sağlama çabasıdır.

Mizeck, liderliği bir alışveriş süreci olarak görür. Lider ne istediğini net bir şekilde ortaya koyup, çalışanın da istediklerini belirledikten sonra bu ikisi arasında kontratsal bir alışveriş sağlar. Bu ilişki, üzerinde anlaşmaya varılmış hedeflere, kabul edilebilir minimum performans seviyelerine ve tatmin edici performans için verilecek ödül ya da tatmin etmeyen performansa karşılık verilecek cezaya dayalıdır. Deluga, Sürdürümcü liderliğin, vasatlığı ortaya çıkardığını söyler. Vasatlık, verilen görevlerin kabul edilebilecek minimum performans seviyesi üzerine kontratsal bir odaklanmayla gerçekleştirilir (Colvin, 1999:28-29).

Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kabadayı'nın, 1982 yılında yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen güdülenmesi araştırılmıştır. Bu araştırmada Maslow'un İnsan Gereksinmelerinin Sıradizinininden yararlanılmıştır, iş doyumu ile ilgili bulguları şunlardır: ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin tüm gereksinmelerini karşılamada yetersiz oluşları arasında, anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Yani, okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan gereksinmelerine yanıt vermediği belirtilmiştir, iş doyumsuzluğunun yüksek düzeyde gören boyutları ise, güvenlik, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme ile liderlik davranışı arasındaki ilişkilerdir. Ayrıca okul müdürleri, liderlik davranışında ve gereksinmelerin sıralanmasında, her bir basamaktaki gereksinmelerini karşılama derecesi yönünden, öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık göstermişlerdir (Kabadayı, 1982).

Bu konuda yapılan bir diğer araştırma, Ferik'in 1997 yılında yapmış olduğu, örgüt büyüklüklerine bağlı olarak liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkilerdir. Bu araştırmada, Ohio üniversitesince geliştirilen "liderlik davranış anketi" (Ledarship Behavior Description Questionnaire) kullanılmış ve Yapıyı dikkate alan, insana ağırlık veren liderlik stillerinin iş doyumu üzerindeki etkisi, örgüt büyüklüklerine bağlı olarak incelenmiştir. Bu araştırmada örgütlerin, büyük, orta ve küçük ölçekli olmalarına bağlı olarak liderlik tarzlarının da değiştiği, küçük ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmeler nazaran insana ağırlık veren tarzı benimsedikleri ve içsel doyumun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Büro hizmetlerinde görev yapan iş görenlerin iş doyumu ile yönetici davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada iki ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden biri iş doyumuna yönelik doyum ölçeği, diğeri ise deneklerin, yönetici davranışlarını nasıl algıladıklarına ve değerlendirdiklerine ilişkin yönetici davranışları değerlendirme ölçeğidir. Araştırma sonucunda, iş görenlerin işlerinden elde ettikleri

doyum ile yönetici davranışları arasında oldukça yüksek bir ilişki bulunmuştur (Bayat, 1988).

Bu konuda Türk Silahlı Kuvvetlerinde yapılan diğer bir araştırmada, Amirlerin liderlik tarzları ve kişilik özellikleri ile ilgili değerlendirmelerin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma hipotezinde; insana yönelik liderlik tarzının işe yönelik liderlik tarzına göre daha çok iş doyum sağlayacağı, şeklinde kurulmuş; fakat manidar bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde, kişilik özellikleri ile iş doyum arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır (Seçmen, 2001)

1985 Yılında "Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu" adlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ankara İlindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan yöneticilerin iş doyumları araştırılmıştır. İş doyumunu belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiş, uygulama sonucu 154 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada, yöneticilerin kişilik özelliklerine göre, iş doyumunu etkenlerine ilişkin istekleri, algılama ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki farkların manidarlığı sınanmış, şu bulgular elde edilmiştir. Deneklerin tümü iş doyum etkenlerine çok önem vermişlerdir. Yöneticilerin, kişilik özelliklerine göre oluşan gruplarında, etkenlere ilişkin istek ve algılama boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Denekler, istek boyutunda içsel ve dışsal nitelikteki iş doyumunu etkenlerini aynı önemde algılamış, ancak algılama boyutunda karışık algılamışlardır. Denekler, iş doyumunu etkenlerinden birlikte çalıştıkları kişilere birinci sırada, ücrete ise son sırada önem vermişlerdir. Denekler, iş doyumunu etkenlerinin tümünden duyumsuzluk duymaktadırlar. Ancak, bu düzey yüksek değildir. Yalnızca iş ve niteliği etkenine ilişkin olarak, yaşa göre farklı doyum düzeyleri bulunmuştur. Denekler en yüksek doyumunu iş ve niteliği etkeninde, en düşük doyumunu ise ücret etkeninde bulmuşlardır (Balcı, 1985).

1990 Yılında, İstanbul İlinde yapılan araştırmada, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumları ve iş streslerinin karşılaştırılmalı analizi yapılmıştır. Araştırmaya 1134 kişi denek olarak katılmıştır. Araştırmada, deneklerin iş doyumlarını ölçmek amacıyla Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Kısa Formu, stres düzeylerini ölçmek amacıyla da 41 maddelik bir anket kullanılmıştır. Araştırma

sonucuna göre şu bulgular elde edilmiştir. Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin doyum etkenleri farklı bulunmamıştır. İki grubun da doyum duyduğu etkenler “otorite, yaratıcılık ve serbestlik” ile ilgilidir. Doyumsuzluk gösteren etkenler ise "mesleki güvence" ile ilgilidir. Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin, özel liselerde çalışan öğretmenlere göre doyum düzeyleri düşük, stres düzeyleri yüksek bulunmuştur (Özdayı, 1990).

"Karara Katılma ve Katılma Doyum İlişkisi" adlı araştırma, çalışanların katılma arzularını belirlemeye ve karara katılmanın bireyi nasıl etkilediğini bulmaya çalışmıştır. Bu araştırma iki ayrı işletmede, atölye düzeyinde çalışan toplam 124 kişiyi kapsamaktadır. Deneklere görüşme yöntemiyle, çeşitli karar konularında, katılmanın nasıl gerçekleştiği ve nasıl gerçekleşmesinin arzulandığı sorulmuştur. Katılmanın birey üzerindeki etkisine ilişkin olarak, algılanan katılma ile doyum arasında belirli bir ilişki bulunamamıştır. Ancak algılanan katılma ile arzulanan katılma arasında fark azaldıkça, iş görenin işinden sağladığı doyumun yükseldiği grlmştir (Arıkan, 1979).

Görüldüğü üzere bu konuda yapılmış bir çok araştırmaya literatürde rastlamak mümkündür. Bu araştırmaların çoğunun ortak özelliği özde incelenen ilişkinin aynı olması ve aynı ölçüm aletlerinden türetilerek uygulama yapılmasıdır. Bu araştırmalarda liderlik sadece iki boyutta ele alınırken, literatürde çok faktörlü liderlik stilleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Liderlik ve iş doyumunu ile ilgili yurt dışında yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmaların ortak özelliği, çalışmalarında kullandıkları verilerin OHIO niversitesi araştırmalarında ortaya çıkan sonuçlar ışığında; liderlik stillerini 2 ana boyut altında-yapıyı koruma ve insana ağrılık verme-incelemiş olmalarıdır. Bazı araştırmalarda insana ağrılık veren liderlik stili ile iş doyum

arasındaki pozitif korelasyondan bahsedilirken, bazı araştırmalarda ise yapıyı dikkate alan liderlik stilinin iş doyumunu sağlamadaki etkinliği üzerinde durulmuştur.

Everett, 1987 yılında öğretmenlerin iş doyumları ve müdürlerinin algılanan liderlik davranışıyla ilgili yaptığı araştırmada .05 düzeyinde liderlik davranışı ve iş doyum arasında bir ilişki tespit etmiştir. Everett, bu araştırmada liderliğin iki faktörünün; yapı yönelik olma ve insana yönelik olma boyutunun, öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelemiş ve liderliği “insana yönelik” olarak algılanan müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. (Everett, 1987:16)

Boyer’s , 1982 yılında yönetsel astların, yönetmenlerinde algıladıkları karmaşık liderlik stilleri ile iş doyum arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Boyer’s, savunduğu fikirleri destekler bir şekilde göreve yönelik liderlik olarak algılanan yönetmenlerin altında çalışan yönetsel astların doyumlarının diğer liderlik stillerine göre daha fazla iş doyumunu sağladıklarını tespit etmiştir (Bare-Oldham,1999:20).

Bhella’s, 1982 yılında West Wirginia okullarında yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bhella, okul müdürlerinin öğretmenlere karşı tutumları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur (Bare-Oldham,1999:20).

Klawitter (1985), 1985 yılında yapmış olduğu, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki ile ilgili diğer bir araştırmada deneyim sahibi olan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Bare-Oldham,1999:21).

Yine öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen etkenleri belirlemek amacıyla yapılan diğer bir araştırmada; öğretmenlerin iş doyumunu, değerleri, yetenekleri ve başarıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadınlar, öğretmenlik mesleğinde erkeklerden daha çok doyum duymaktadırlar. Öğretmenlerin beceri ve yetenekleri iş doyumunu etkileyen önemli etkenler olurken, okulun yapısı; öğretmenlerin etkinlik ve başarılarında, dolayısıyla iş doyumlarında

daha az önem taşımaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin yöneticiler tarafından tanınmasının, iş doyumunda oldukça etkili olduğu bulunmuştur (Bare-Oldham,1999:21)



III. YÖNTEM

Araştırma Modeli

Subay öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stili ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, betimsel nitelikte olan bu araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma bulguları, yurtiçinde ve yurtdışında, ilgili alan yazının taranması ve anket ve ölçek uygulaması sonucunda elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini Deniz Harp Okulu'nda görevli Subay öğretim elemanları oluşturmaktadır. Genel evrene ait tüm bireyler araştırmaya katıldıklarından, araştırma kapsamında ayrıca örneklem grubu seçilmemiştir.

Veriler ve Toplanması

Veriler, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeğinin birlikte yer aldığı bir formun aracılığı ile toplanmıştır.

Çok faktörlü liderlik Ölçeği, Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir Ölçektir. Orijinali İngilizce'den Türkçe'ye araştırmacı tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevrili yapılmış ve benzer yargılar Ölçeğe direk alınmış, farklı çıkan yargıların üzerinde tartışma yaratılarak doğru yargıya gidilmesi sağlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler "Hiçbir zaman"dan, "Daima"ya kadar 6 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında, 7 faktörden oluşmaktadır.

Tablo 1. Çok faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri

1.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		Toplam
a.KARİZMATİK/İLHAM VERİCİ	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36	10
b.ENTELLEKTÜEL UYARIM	2, 8, 30, 32	4
c.BİREYSEL DESTEK	15, 19, 29, 31, 35	5
		19

2.SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK		Toplam
a.ÖDÜLE BAĞLI	1, 16, 11	3
b.İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)	4, 21, 22, 24, 26, 27	6
c.İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)	3, 12, 20	3
		12

3.SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	5, 7, 17, 28, 33	5
--------------------------------------	------------------	----------

Araştırmacının Formda bölüm bilgilerine ve ad-soyada yer vermemesinin nedeni; Ölçeğin daha yansız doldurulmasına olanak tanınmasıdır. İlgili Form, Haziran 2002 ayı içerisinde önce Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin İngilizce formu 25 öğretim elemanına dağıtılmış, 1 hafta sonra Ölçeğin İngilizce formu dağıtılan 25 öğretim elemanı da dahil, her iki Ölçeği de kapsayan form 63 'ü öğretim elemanı olmak üzere 74 personele dağıtılmıştır. Toplam 74 formdan geçersiz form çıkmamıştır.

Minnesota iş tatmin ölçeği Weiss, Dawis, England, Lofquist (1967) tarafından çalışanların genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1995) ve Bayraktar'ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır.(Seçmen, 2001)

Minnesota iş doyum ölçeğinin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz GÖKÇORA tarafından gerçekleştirilmiş ve bu çeviri diğer dil bilimciler tarafından da incelenerek uygulanabilir bulunmuştur.

Bununla birlikte, İ.Ü. İşletme Fakültesi'nde öğretim elemanı olan Nurhayat ÖZDAYI tarafından yapılan bir araştırmada ölçek 1134 kişiye uygulanmış ve iş

doyumunu güvenilirlik katsayısı .86932 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre iş doyum ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır.

Ölçek iç kaynaklı ve dış kaynaklı tatmin boyutlarını ölçen 20 ifadeden oluşmaktadır. Her ifade, “Hiç Memnun Değilim”den “Çok Memnunum”a kadar 6 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçeğin içsel ve dışsal olarak iki boyutu vardır. İki boyut ve ilgili sorular:

İçsel tatmini ölçen sorular: 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20

Dışsal tatmin boyutunu ölçen sorular: 5,6,12,13,14,17,18,19’dur

Dışsal tatmin boyutunu ölçen “Şirket Politikalarının uygulama konuş şekli bakımından” şeklindeki 12. soru “Kanun, Yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından” olarak tekrar düzenlenmiştir.(Seçmen, 2001)

Ölçeğin iç ve dış kaynaklı tatmin boyutlarının içerdiği alt değişkenler ve bu değişkenlerle ilgili maddeler aşağıda gösterilmiştir:

İç. kaynaklı tatmini ölçmek için aşağıdaki boyutlar kullanılmıştır:

- Aktivite (Activity): Her zaman meşgul olabilmek.
- Bağımsızlık (Independence): İş ortamında tek başına çalışma şansı.
- Çeşitlilik (Variety): Başka işler yapabilme şansı.
- Sosyal Statü (Social Status): Toplumda "birisi" olabilmek şansı
- Ahlaki Değerler (Moral Values): Bir başkanın vicdanıyla çelişmeyecek işler yapabilme.
- Güvenlik (Security): İşin kişiye kalıcı bir çalışma sağlayabilmesi
- Sosyal Hizmet (Social Service): Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı.
- Otorite (Authority): Başkalarına gerekeni söyleme şansı.
- Yetenek Kullanımı (Ability Utilization): Kişinin yeteneklerini kullanabileceği işler yapma şansı
- Sorumluluk (Responsibility): Kişinin kendi yargılarını kullanabilme özgürlüğü.

-Başarı (Achievement): Kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi.

-Yaratıcılık (Creativity): Kişinin yaptığı işin yöntemlerini değiştirme şansı.

Dış kaynaklı tatmini ölçmek için aşağıdaki boyutlar kullanılmıştır:

- İlerleme (Advancement): İşinde ilerleyebilirle şansları.

- Şirket Politikaları ve Uygulamaları (Company Policies and Practises): Şirket politikalarının uygulamaya konmuş şekli.

- Çalışanlar (Co-Workers): Çalışanların birbirleriyle geçinebilme şekli.

- İtibar Edilme (Recognition): İyi bir iş karşılığı kişinin aldığı ödül.

- Çalışma Ortamı (Working Conditions): Çalışma Koşulları

- Bedel (Compensaion): Kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı para

- Yönetim (Supervision): Üstün çalışanları yönetim biçimi

- Teknik-Yönetim (Supervision-Technical): Üstün karar vermedeki yetkisi.

(Oran, 1989; Seçmen, 2001)

Verilerin Analizi ve Yorumu

Toplanan veriler araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki tekniklerle analiz edilmiştir.

- Çok Faktörlü liderlik Ölçeği'nin İngilizce'den Türkçe'ye çeviri olması nedeniyle İngilizce ve Türkçe formlarının soru çiftleri arasındaki Pearson (r) korelasyonuna bakılmış, puanlar arası farklılığın anlamlılığının test etmek amacıyla ilişkili grup t-testi uygulanmıştır.

- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin genel ve alt faktörlere göre güvenilirliği (iç tutarlılık katsayıları) Cronbach Alpha, Spearman Brown ve Guttman tekniği ile ölçülmüştür. Yapılan madde analiz işlemleri ile madde-toplam, madde-kalan ve ayırt edicilik değerleri hesaplanmıştır.

- Madde analizi için uygulanan yöntem, örneklemin yanıtlar açısından üst ve alt gruplarının saptanıp, en düşük puanlı grubun %27'si ile en yüksek puanlı grubun %27'sini alarak "t" testi ile karşılaştırılmasıdır. Dağılımın iki ucundan alınan

grupların üst ve alt aritmetik ortalamaları ne kadar farklıysa, maddelerin ayırt ediciliği de o derece yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu şekilde ayırt edicilik değerlerinin de hesaplanmasıyla, her bir madde için üç değer elde edilmiştir. Herhangi bir maddenin her üç değerinin de (Item-Total, Item-Reminder, Ayırtedicilik) anlamlı olmaması halinde, o maddenin güvenilir olmadığı kabul edilmektedir(Baltacı, 2002;184).

- Ölçeği oluşturan tüm boyutlar genel ve alt ölçeklerdeki toplamlar yüzdelik değerlere dönüştürülerek Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Yöntemi ile genel ve alt ölçekler arasındaki korelasyon incelenmiştir.

- Liderlik Ölçeği ve iş doyum Ölçeği arasındaki ilişki Pearson (r) korelasyon tekniğiyle hesaplanmıştır.

- Liderlik Ölçeği ve Minnesota iş doyum Ölçeklerinde işaretlenen ifadelerin demografik değişkenlere göre farklılığı ise Kruskal Wallis H-Testi ile hesaplanmıştır. Bu tekniğin özellikle seçilmesinin nedeni, kategori sayılarının 30'un altında olmasından kaynaklanmaktadır. Kruskal Wallis H-Testi analizinde anlamlı farklılıkların çıktığı durumlarda, farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U-Testi kullanılmıştır.

-Araştırmada tüm sonuçlar iki yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. 0.01 düzeyinde anlamlı olan sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Araştırmanın asıl konusunu teşkil eden liderlik ve iş doyum arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere 63 öğretim elemanın formları SPSS 10.0 programında analiz edilmiştir.

Süre ve Maliyet

Araştırma için alan yazının taranması yoluyla veri toplanmasına Nisan 2002 tarihinde başlanmıştır. Dönüştürücü liderlik konusunda Ülkemizde bulunan yayınların ve tezlerin az olması nedeniyle, araştırma daha ziyade internet üzerinden ABD ve İngiltere'deki çeşitli Üniversitelerin Web sitelerinden ve Liderlik ile ilgili sitelerden yürütülmüştür.

IV. BULGULAR ve YORUM

ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Tablo 2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin İngilizce ve Türkçe formları arasındaki korelasyon ve İngilizce ve Türkçe formlar için ilişkili grup t testi sonuçları

		X	ss	r	p	sd	t	P
Soru1	İNG 1	2,97	,89	,838	P<.01	34	-1,712	P>,05
	TUR 1	3,11	,83					
Soru2	İNG 2	3,17	,86	,497	P<.01	34	-,849	P>,05
	TUR 2	3,29	,71					
Soru3	İNG 3	2,00	1,11	,859	P<.01	34	-1,160	P>,05
	TUR 3	2,11	1,08					
Soru4	İNG 4	2,37	1,14	,886	P<.01	34	-,627	P>,05
	TUR 4	2,43	1,12					
Soru5	İNG 5	1,37	1,17	,803	P<.01	34	2,172	P>,05
	TUR 5	1,11	1,02					
Soru6	İNG 6	2,23	1,14	,857	P<.01	34	-2,491	P>,05
	TUR 6	2,49	1,15					
Soru7	İNG 7	1,09	,95	,848	P<.01	34	,329	P>,05
	TUR 7	1,06	,91					
Soru8	İNG 8	2,63	1,17	,913	P<.01	34	,000	P>,05
	TUR 8	2,63	1,17					
Soru9	İNG 9	2,66	,84	,742	P<.01	34	-,1071	P>,05
	TUR 9	2,77	,91					
Soru10	İNG 10	2,60	,91	,880	P<.01	34	-1,435	P>,05
	TUR 10	2,71	,99					
Soru11	İNG 11	2,66	1,19	,911	P<.01	34	1,712	P>,05
	TUR 11	2,51	1,15					
Soru12	İNG 12	1,06	1,16	,939	P<.01	34	-,813	P>,05
	TUR 12	1,11	1,21					
Soru13	İNG 13	2,66	1,06	,933	P<.01	34	-,442	P>,05
	TUR 13	2,69	1,02					
Soru14	İNG 14	2,71	1,05	,888	P<.01	34	,000	P>,05
	TUR 14	2,71	,99					
Soru15	İNG 15	2,54	1,07	,838	P<.01	34	,000	P>,05
	TUR 15	2,54	1,01					
Soru16	İNG 16	2,66	1,16	,851	P<.01	34	-,274	P>,05
	TUR 16	2,69	1,08					
Soru17	İNG 17	1,77	1,35	,597	P<.01	34	2,266	P>,05
	TUR 17	1,34	1,08					
Soru18	İNG 18	2,71	,99	,916	P<.01	34	,000	P>,05
	TUR 18	2,71	1,05					
Soru19	İNG 19	2,57	,98	,900	P<.01	34	-,373	P>,05
	TUR 19	2,60	1,03					
Soru20	İNG 20	1,06	1,03	,904	P<.01	34	-,1435	P>,05

	TUR 20	1,17	1,10					
Soru21	İNG 21	1,46	1,40	,978	P<.01	34	2,095	P>.05
	TUR 21	1,34	1,24					
Soru22	İNG 22	1,71	1,02	,913	P<.01	34	-,813	P>.05
	TUR 22	1,77	,94					
Soru23	İNG 23	2,80	,96	,942	P<.01	34	-1,000	P>.05
	TUR 23	2,86	1,00					
Soru24	İNG 24	2,66	,80	,806	P<.01	34	,329	P>.05
	TUR 24	2,63	,84					
Soru25	İNG 25	2,86	1,14	,887	P<.01	34	-,627	P>.05
	TUR 25	2,91	1,12					
Soru26	İNG 26	2,89	1,25	,963	P<.01	34	1,000	P>.05
	TUR 26	2,83	1,22					
Soru27	İNG 27	3,00	,87	,813	P<.01	34	1,160	P>.05
	TUR 27	2,89	,99					
Soru28	İNG 28	1,11	,99	,635	P<.01	34	1,950	P>.05
	TUR 28	,86	,77					
Soru29	İNG 29	2,66	,97	,952	P<.01	34	,572	P>.05
	TUR 29	2,63	,94					
Soru30	İNG 30	2,80	,80	,907	P<.01	34	,000	P>.05
	TUR 30	2,80	,80					
Soru31	İNG 31	2,97	,92	,882	P<.01	34	,373	P>.05
	TUR 31	2,94	,94					
Soru32	İNG 32	2,77	,94	,918	P<.01	34	,442	P>.05
	TUR 32	2,74	,95					
Soru33	İNG 33	1,00	1,14	,712	P<.01	34	1,044	P>.05
	TUR 33	,86	,94					
Soru34	İNG 34	2,91	1,04	,930	P<.01	34	,442	P>.05
	TUR 34	2,89	,99					
Soru35	İNG 35	3,11	,90	,925	P<.01	34	,000	P>.05
	TUR 35	3,11	,87					
Soru36	İNG 36	3,06	,91	,742	P<.01	34	1,000	P>.05
	TUR 36	2,94	,97					

Ölçeğin İngilizce ve Türkçe formlarında, ifade çiftleri arasındaki korelasyon yüksek düzeyde çıkmış, yapılan t-Testi'ne göre, hiçbir madde çiftin ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

İÇ TUTARLILIK VE MADDE ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, uygulanan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin genelinde ve alt ölçeklerine ait güvenirlik katsayıları ve madde analizlerine yer verilmiştir. İç

tutarlılık ve madde analizleri, ölçeği cevaplayan 63 öğretmen elemanının yanıtlarına dayanılarak yapılmıştır.

Tablo 3. Ölçeğin Geneli İçin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.9277	P<0.01
Spearman Brown	63	.9209	P<0.01
Guttman	63	.9149	P<0.01

Ölçeğin geneli için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .9277, minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .9149 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. Ölçeğin Geneli İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırtedicilik	
	R	p	r	p	t	p
<i>S1</i>	.439	P<0.01	.2430	P<0.05	2,312	P<0.05
<i>S2</i>	.506	P<0.01	.4795	P<0.01	3,055	P<0.01
<i>S3</i>	.381	P<0.01	.3402	P<0.01	2,789	P<0.01
<i>S4</i>	.421	P<0.01	.3311	P<0.01	2,615	P<0.01
<i>S5</i>	.497	P<0.01	.4557	P<0.01	3,172	P<0.01
<i>S6</i>	.318	P<0.05	.2693	P<0.05	2,419	P<0.05
<i>S7</i>	.614	P<0.01	.5824	P<0.01	4,625	P<0.01
<i>S8</i>	.644	P<0.01	.6098	P<0.01	6,030	P<0.01
<i>S9</i>	.664	P<0.01	.6305	P<0.01	5,898	P<0.01
<i>S10</i>	.613	P<0.01	.5865	P<0.01	4,339	P<0.01
<i>S11</i>	.305	P<0.05	.2611	P<0.05	2,476	P<0.05
<i>S12</i>	.611	P<0.01	.5693	P<0.01	8,277	P<0.01
<i>S13</i>	.709	P<0.01	.6801	P<0.01	8,232	P<0.01
<i>S14</i>	.678	P<0.01	.6453	P<0.01	7,826	P<0.01
<i>S15</i>	.770	P<0.01	.7423	P<0.01	10,832	P<0.01
<i>S16</i>	.382	P<0.01	.3335	P<0.01	2,915	P<0.01

S17	.387	P<0.01	.3320	P<0.01	2,716	P<0.01
S18	.609	P<0.01	.5718	P<0.01	7,096	P<0.01
S19	.642	P<0.01	.6141	P<0.01	6,816	P<0.01
S20	.534	P<0.01	.4843	P<0.01	5,811	P<0.01
S21	.363	P<0.01	.3133	P<0.01	3,974	P<0.01
S22	.550	P<0.01	.5049	P<0.01	6,195	P<0.01
S23	.357	P<0.01	.3163	P<0.01	2,926	P<0.01
S24	.458	P<0.01	.3563	P<0.01	3,472	P<0.01
S25	.703	P<0.01	.6749	P<0.01	8,003	P<0.01
S26	.587	P<0.01	.5497	P<0.01	5,062	P<0.01
S27	.446	P<0.01	.4013	P<0.01	2,729	P<0.01
S28	.652	P<0.01	.6246	P<0.01	4,503	P<0.01
S29	.655	P<0.01	.6247	P<0.01	8,598	P<0.01
S30	.717	P<0.01	.6898	P<0.01	10,493	P<0.01
S31	.666	P<0.01	.6347	P<0.01	6,231	P<0.01
S32	.698	P<0.01	.6680	P<0.01	9,475	P<0.01
S33	.404	P<0.01	.3519	P<0.01	2,953	P<0.01
S34	.710	P<0.01	.6819	P<0.01	9,565	P<0.01
S35	.659	P<0.01	.6306	P<0.01	7,906	P<0.01
S36	.788	P<0.01	.7688	P<0.01	7,917	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin genelinde yapılan madde analizi sonuçlarına göre, madde kalan, madde toplam ve ayırt edicilik puanları .05 ve .05 düzeylerinde anlamlı çıkmış ve ölçeğin tüm maddeleri değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik İçin Genel İçin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.9358	P<0.01
Spearman Brown	63	.9550	P<0.01
Guttman	63	.9547	P<0.01

Ölçeğin “Dönüştürücü Liderlik” faktörünün geneli için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .9358, minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .9547 olarak bulunmuştur.

Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırtedicilik	
	r	p	r	p	t	r
S2	.360	P<0.01	.3562	P<0.01	2,780	P<0.01
S6	.320	P<0.05	.2146	P<0.05	2,650	P<0.05
S8	.675	P<0.01	.6614	P<0.01	5,970	P<0.01
S9	.608	P<0.01	.5263	P<0.01	7,802	P<0.01
S10	.791	P<0.01	.7757	P<0.01	4,772	P<0.01
S13	.783	P<0.01	.7549	P<0.01	8,337	P<0.01
S14	.612	P<0.01	.5974	P<0.01	9,214	P<0.01
S15	.739	P<0.01	.6837	P<0.01	11,605	P<0.01
S18	.780	P<0.01	.6679	P<0.01	7,247	P<0.01
S19	.576	P<0.01	.4591	P<0.01	6,816	P<0.01
S23	.602	P<0.05	.5632	P<0.05	3,769	P<0.05
S25	.793	P<0.01	.7410	P<0.01	9,455	P<0.01
S29	.812	P<0.01	.7358	P<0.01	10,854	P<0.01
S30	.762	P<0.01	.7250	P<0.01	6,482	P<0.01
S31	.830	P<0.01	.6538	P<0.01	9,475	P<0.01
S32	.705	P<0.01	.7411	P<0.01	6,668	P<0.01
S34	.774	P<0.01	.7272	P<0.01	10,596	P<0.01
S35	.765	P<0.01	.7454	P<0.01	8,368	P<0.01
S36	.760	P<0.01	.6673	P<0.01	8,671	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Yapılan analizlerde, “Dönüştürücü Liderlik” faktörüyle ilgili maddelerin tümü $p<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve madde toplam ve madde kalan analizlerinin tümü anlamlı çıkması nedeniyle tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 7. Sürdürümcü Liderlik İçin Genel İçin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.7291	P<0.01
Spearman Brown	63	.7445	P<0.01
Guttman	63	.7440	P<0.01

Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün geneli için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .7291, minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .7440 olarak bulunmuştur.

Tablo 8. Sürdürümcü Liderlik İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	R	p	r	p	t	r
S1	.428	P<0.01	.4201	P<0.01	6,019	P<0.01
S3	.286	P<0.05	.2765	P<0.05	2,143	P<0.05
S4	.410	P<0.01	.3532	P<0.01	4,296	P<0.01
S11	.335	P<0.05	.3279	P<0.01	5,149	P<0.01
S12	.706	P<0.01	.6900	P<0.01	3,881	P<0.01
S16	.814	P<0.01	.7268	P<0.01	5,039	P<0.01
S20	.428	P<0.01	.4021	P<0.01	4,788	P<0.01
S21	.653	P<0.01	.5725	P<0.01	9,194	P<0.01
S22	.256	P<0.05	.2377	P<0.05	2,543	P<0.05
S24	.568	P<0.01	.4944	P<0.01	5,607	P<0.01
S26	.478	P<0.01	.3612	P<0.01	3,191	P<0.01
S27	.735	P<0.01	.6054	P<0.01	4,489	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Yapılan analizlerde, “Sürdürümcü Liderlik” faktörüyle ilgili 12 Madde; Madde toplam, Madde kalan ve ayırt edicilik özelliklerine göre anlamlı bulunmuştur.

Tablo 9. Serbestlik Tanıyan Liderlik İçin Genel İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.7251	P<0.01
Spearman Brown	63	.7275	P<0.01
Guttman	63	.7024	P<0.01

Ölçeğin “Serbestlik Tanıyan Liderlik” faktörünün geneli için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .7251 , minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .7024 olarak bulunmuştur.

Tablo 10. Serbestlik Tanıyan Liderlik İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	r	p	r	p	t	r
S5	.758	P<0.01	.5912	P<0.01	9,214	P<0.01
S7	.761	P<0.01	.6109	P<0.01	5,730	P<0.01
S17	.538	P<0.01	.3325	P<0.01	3,691	P<0.01
S28	.782	P<0.01	.6558	P<0.01	7,336	P<0.01
S33	.689	P<0.01	.6520	P<0.01	8,461	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

“Serbestlik tanıyan liderlik” alt faktörünün madde toplam, madde kalan ve ayırt edicilik özellikleri p<0.01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Karizmatik-İlham Verci Liderlik” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.8627	P<0.01
Spearman Brown	63	.8176	P<0.01
Guttman	63	.8174	P<0.01

Ölçeğin “Dönüştürücü Liderlik” faktörünün “Karizmatik-İlham Verici Liderlik” alt boyutu için maksimum güvenirlilik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .8627 , minimum güvenirlilik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .8174 olarak bulunmuştur.

Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Karizmatik-İlham Verici Liderlik” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	r	p	r	p	t	r
S6	.275	P<0.05	.2434	P<0.05	2,425	P<0.05
S9	.720	P<0.01	.6274	P<0.01	6,629	P<0.01
S10	.577	P<0.01	.4902	P<0.01	4,772	P<0.01
S13	.834	P<0.01	.7740	P<0.01	11,426	P<0.01
S14	.800	P<0.01	.7275	P<0.01	4,747	P<0.01
S18	.593	P<0.01	.5489	P<0.01	5,994	P<0.01
S23	.315	P<0.05	.2700	P<0.05	2,608	P<0.05
S25	.767	P<0.01	.6522	P<0.01	6,440	P<0.01
S34	.790	P<0.01	.6920	P<0.01	8,491	P<0.01
S36	.757	P<0.01	.7300	P<0.01	7,293	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Ölçeğin “Dönüştürücü Liderlik” faktörünün “Karizmatik-İlham Verici Liderlik” alt boyutu madde toplam, madde kalan ve ayırt edicilik özellikleri p<0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Entelektüel Uyarım” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.7320	P<0.01
Spearman Brown	63	.6563	P<0.01
Guttman	63	.6474	P<0.01

Ölçeğin “Dönüştürücü Liderlik” faktörünün “Entelektüel Uyarım” alt boyutu için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .7320 , minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .6474 olarak bulunmuştur.

Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Entelektüel Uyarım” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	r	p	r	p	t	r
S2	.605	P<0.01	.4204	P<0.01	3,720	P<0.01
S8	.784	P<0.01	.5549	P<0.01	6,482	P<0.01
S30	.795	P<0.01	.5889	P<0.01	11,285	P<0.01
S32	.783	P<0.01	.5574	P<0.01	10,566	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Ölçeğin “Dönüştürücü Liderlik” faktörünün “Entelektüel Uyarım” alt boyutu madde toplam, madde kalan ve ayırt edicilik özellikleri p<0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Bireysel Destek” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.8688	P<0.01
Spearman Brown	63	.9011	P<0.01
Guttman	63	.8658	P<0.01

Ölçeğin “Dönüştürücü Liderlik” faktörünün “Bireysel Destek” alt boyutu için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .8688 , minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .8658 olarak bulunmuştur.

Tablo 16. Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörünün “Bireysel Destek” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	r	p	r	p	t	p
S15	.871	P<0.01	.7609	P<0.01	12,191	P<0.01
S19	.699	P<0.01	.5609	P<0.01	6,631	P<0.01
S29	.826	P<0.01	.7221	P<0.01	10,310	P<0.01
S31	.831	P<0.01	.7195	P<0.01	8,003	P<0.01
S35	.823	P<0.01	.7253	P<0.01	8,968	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Ölçeğin “Dönüştürücü Liderlik” faktörünün “Bireysel Destek” alt boyutu madde toplam, madde kalan ve ayırt edicilik özellikleri p<0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 17. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “Ödüle Bağlı” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.5141	P<0.01
Spearman Brown	63	.5575	P<0.01
Guttman	63	.5345	P<0.01

Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün “Ödüle Bağlı” alt boyutu için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .5141 , minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .5345 olarak bulunmuştur.

Tablo 18. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “Ödüle Bağlı” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	r	p	r	p	t	r
S1	.652	P<0.01	.5896	P<0.01	5,852	P<0.01
S16	.742	P<0.01	.5625	P<0.01	6,983	P<0.01
S11	.850	P<0.01	.7203	P<0.01	7,757	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün “Ödüle Bağlı” alt boyutu madde toplam, madde kalan ve ayırt edicilik özellikleri 1 nci soruda p<0.05 düzeyinde anlamlı, boyutu oluşturan diğer sorularda p<0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 19. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” boyutu İçin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.6072	P<0.01
Spearman Brown	63	.5108	P<0.01
Guttman	63	.4844	P<0.01

Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutu için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .6072 , minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .4844 olarak bulunmuştur.

Tablo 20. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	r	p	r	p	t	r
S4	.513	P<0.01	.4273	P<0.01	5,459	P<0.01
S21	.738	P<0.01	.5911	P<0.01	5,872	P<0.01
S22	.784	P<0.01	.6127	P<0.01	4,659	P<0.01
S24	.528	P<0.01	.5011	P<0.01	8,669	P<0.01
S26	.559	P<0.05	.4312	P<0.05	2,330	P<0.05
S27	.464	P<0.01	.4448	P<0.01	4,964	P<0.01

*sd=n-2=61

**sd=17+17-2=32

Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutu madde toplam, madde kalan ve ayırt edicilik özellikleri 4 ncü ve 27 nci soruda $p<0.05$ düzeyinde anlamlı, boyutu oluşturan diğer sorularda $p<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 21. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” boyutunun İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	63	.7705	P<0.01
Spearman Brown	63	.8194	P<0.01
Guttman	63	.7516	P<0.01

Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün “İstisnalarla Yönetim Pasif” alt boyutu için maksimum güvenirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .7705 , minimum güvenirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer .7516 olarak bulunmuştur.

Tablo 22. Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” boyutu İçin Madde Analizi Sonuçları

	*Madde Toplam		*Madde Kalan		**Ayırt edicilik	
	r	p	r	p	t	r
S1	.775	P<0.01	.5156	P<0.01	10,890	P<0.01
S16	.830	P<0.01	.6076	P<0.01	18,153	P<0.01
S11	.868	P<0.01	.6727	P<0.01	14,473	P<0.01

*sd=n-2

**sd=17+17-2=32

Ölçeğin “Sürdürümcü Liderlik” faktörünün “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” alt boyutu madde toplam, madde kalan ve ayırt edicilik özellikleri p<0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Yukarıda açıklanan madde analizi sonuçlarından sonra güvenirlik çalışmasının son aşamasında ölçeği oluşturan faktörlerin genel toplamı ile bu faktörlerin alt faktörleri arasında “Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Yöntemi” ile analiz yapılmış, bu çalışma ile madde-ölçek korelasyonları düşük olan maddelerin ölçekten çıkarılmaları amaçlanmıştır.

Tablo 23. Dönüştürücü Liderlik Genel Toplamı ve Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon

	r	p
Dönüştürücü Liderlik (Genel Toplam)- Dönüştürücü Liderlik (Karizmatik-İlham Verici)	.973	P<0.01
Dönüştürücü Liderlik (Genel Toplam)- Dönüştürücü Liderlik (Entelektüel Uyarım)	.896	P<0.01
Dönüştürücü Liderlik (Genel Toplam)- Dönüştürücü Liderlik (Bireysel Destek)	.929	P<0.01

Dönüştürücü Liderlik faktörünün genel toplamı ile Dönüştürücü Liderlik alt faktörleri arasındaki korelasyon minimum Entelektüel uyarım alt faktörüyle .896, maksimum ise karizmatik-ilham verici liderlik alt faktörüyle .973 olarak bulunmuştur

Tablo 24. Dönüştürücü Liderlik Genel Toplamı ve Dönüştürücü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki İlişki

	Dönüştürücü Liderlik (Genel Toplam)	Dönüştürücü Liderlik (Karizmatik-İlham Verici)	Dönüştürücü Liderlik (Entelektüel Uyarım)	Dönüştürücü Liderlik (Bireysel Destek)
Dönüştürücü Liderlik (Genel Toplam)	1.00	.973	.896	.929
Dönüştürücü Liderlik (Karizmatik-İlham Verici)	P<0.01	1.00	.828	.849
Dönüştürücü Liderlik (Entelektüel Uyarım)	P<0.01	P<0.01	1.00	.767
Dönüştürücü Liderlik (Bireysel Destek)	P<0.01	P<0.01	P<0.01	1.00

Dönüştürücü Liderlik boyutunda bu boyutun toplamı ile alt faktörler arasındaki korelasyon değerleri yüksek, alt faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonları ise ortanın biraz üstünde değerlerdir. Buna göre bu analizde alt ölçekler arasındaki maksimum korelasyon Karizmatik-ilham verici liderlik alt faktörü ile Bireysel destek alt faktörü arasındaki .849'dur. Minimum değer ise Entelektüel uyarım alt boyutu ile, Bireysel destek alt boyutu arasında bulunan .767'dir.

Tablo 25. Sürdürümcü Liderlik Genel Toplamı ve Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon

	r	p
Sürdürümcü Liderlik (Genel Toplam)- Sürdürümcü Liderlik (Ödüle Bağlı)	.835	P<0.01
Sürdürümcü Liderlik (Genel Toplam)- Sürdürümcü Liderlik (Dışarıdan Yönetim-Aktif)	.858	P<0.01
Sürdürümcü Liderlik (Genel Toplam)- Sürdürümcü Liderlik (Dışarıdan Yönetim-Pasif)	.631	P<0.01

Sürdürümcü Liderlik faktörünün genel toplamı ile Sürdürümcü Liderlik alt faktörleri arasındaki korelasyon minimum Dışarıdan Yönetim-Pasif Liderlik alt faktörüyle .631, maksimum Dışarıdan Yönetim-Aktif liderlik alt faktörüyle .858 olarak bulunmuştur

Tablo 26. Sürdürümcü Liderlik Genel Toplamı ve Sürdürümcü Liderlik Alt Faktörleri Arasındaki İlişki

	Sürdürümcü Liderlik (Genel Toplam)	Sürdürümcü Liderlik (Ödüle Bağlı)	Sürdürümcü Liderlik (Dışarıdan Yönetim- Aktif)	Sürdürümcü Liderlik (Dışarıdan Yönetim- Pasif)
Sürdürümcü Liderlik (Genel Toplam)	1.00	.835	.858	.631
Sürdürümcü Liderlik (Ödüle Bağlı)	P<0.01	1.00	.660	.624
Sürdürümcü Liderlik (Dışarıdan Yönetim-Aktif)	P<0.01	P<0.01	1.00	.547
Sürdürümcü Liderlik (Dışarıdan Yönetim-Pasif)	P<0.01	P<0.01	P<0.01	1.00

Sürdürümcü liderlik alt faktörlerinin arasındaki korelasyon ortalama düzeydedir. Buna göre minimum korelasyon ödüle bağlı lider alt faktörü ile pasif lider alt faktörünün arasında .547 olarak bulunurken, maksimum korelasyon ise ödüle bağlı lider faktörü ile aktif lider faktörü arasında .660 olarak bulunmuştur.

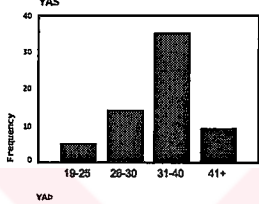
Güvenilir bir testte, her bir alt ölçeğin toplamla ilişkisi çok yüksek, buna karşılık alt ölçeklerin birbiri ile ilişkileri ne çok yüksek, ne de çok düşük olmalıdır (Baltacı, 2002;206). Bu kurala göre yukarıda analizi yapılan değerler bu sonucu doğrular niteliktedir.

ÖRNEKLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın örneklemini, Deniz Harp Okulu'nda görevli olan 63 subay öğretim elemanı oluşturmaktadır. Ölçek formları mesai ortamında dağıtıldıktan sonra gerekli açıklamalar yapılarak personelin Ölçek formunu doldurmaları sağlanmıştır.

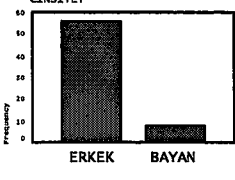
Demografik Özellikler

Tablo 27. Öğretim Elemanlarının Yaş Grupları

YAŞ		Frekans	Yüzde
	19-25	5	7,9
	26-30	14	22,2
	31-40	35	55,6
	41+	9	14,3
	Toplam	63	100,0

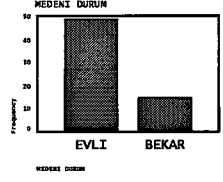
Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 55,6'sını 31-40, %22,2'i ise 26-30, %14,3'ü 41 ve üzeri, %7,9'u ise 19-25 yaş grubundadır.

Tablo 28. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetleri

CİNSİYET		Frekans	Yüzde
	ERKEK	56	88,9
	BAYAN	7	11,1
	Toplam	63	100,0

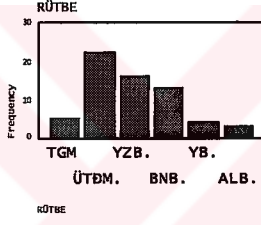
Öğretim elemanlarının 56'sı erkek, 7'si bayandır.

Tablo 29. Öğretim Elemanlarının Medeni Durumu

MEDENİ DURUM		Frekans	Yüzde
 A bar chart titled 'MEDENİ DURUM' showing the frequency of marital status. The y-axis is labeled 'Frequency' and ranges from 0 to 50. The x-axis is labeled 'MEDENİ DURUM' and has two categories: 'EVLİ' and 'BEKAR'. The bar for 'EVLİ' has a frequency of 48, and the bar for 'BEKAR' has a frequency of 15.	EVLİ	48	76,2
	BEKAR	15	23,8
	Toplam	63	100,0

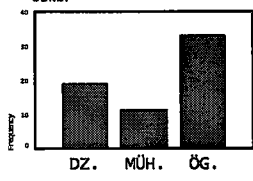
Öğretim elemanlarının 48'i evli, 15'i bekardır.

Tablo 30. Öğretim Elemanlarının Rütbelerine Göre Dağılımı

RÜTBE		Frekans	Yüzde
	TGM	5	7,9
	ÜTGM.	22	34,9
	YZB.	16	25,4
	BNB.	13	20,6
	YB.	4	6,3
	ALB.	3	4,8
	Toplam	63	100,0

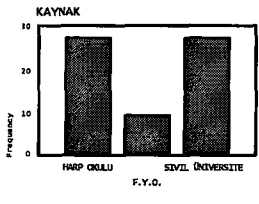
Araştırmaya Öğretim elemanı subayların rütbelere göre dağılımı tabloya göre 22 Üsteğmen %34,9, 16 Yüzbaşı %25,4, 13 Binbaşı %20,6, 5 Teğmen %7,9, 4 Yarbay %6,3, 3 Albay %4,8'dir.

Tablo 31. Öğretim Elemanlarının Sınıflarına Göre Dağılımı

SINIF		Frekans	Yüzde
 A bar chart titled 'SINIF' showing the frequency of three classes: DZ., MÜH., and ÖĞ. The y-axis is labeled 'frekans' and ranges from 0 to 40. The x-axis is labeled 'SINIF' and has three categories: DZ., MÜH., and ÖĞ. The bars show frequencies of 19 for DZ., 11 for MÜH., and 33 for ÖĞ.	DZ.	19	30,2
	MÜH.	11	17,5
	ÖĞ.	33	52,4
	Toplam	63	100,0

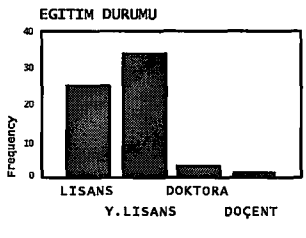
Öğretim elemanlarının 19'u Deniz sınıfı, 11'i Mühendis sınıfı ve 33'ü ise Öğretmen sınıfı subaylardır.

Tablo 32. Öğretim Elemanlarının Kaynaklarına Göre Dağılımı

KAYNAK		Frekans	Yüzde
	HARP OKULU	27	42,9
	F.Y.O.	9	14,3
	SİVİL ÜNİVERSİTE	27	42,9
	Toplam	63	100,0

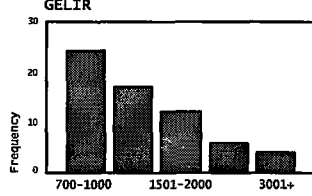
Öğretim elemanlarının mezun oldukları okula göre belirlenen kaynaklara göre dağılımları ise; 27'si Deniz Harp Okulu mezunu, 9'ü Deniz Kuvvetleri Komutanlığı namına fakülte ve yüksek okullarda okuyarak mezun olanlar, 27'si ise kendi nam ve hesabına okuyarak dışarıdan sınavla Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na katılmış olan subaylardır.

Tablo 33. Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU		Frekans	Yüzde
	LİSANS	25	39,7
	Y.LİSANS	34	54,0
	DOKTORA	3	4,8
	DOÇENT	1	1,6
	Toplam	63	100,0

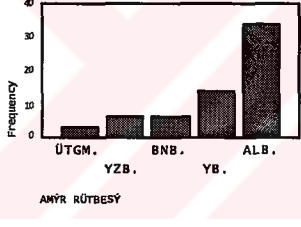
Ölçeğin uygulandığı öğretim elemanlarının, 25'i lisans mezunu subaylar, 34'ü yüksek lisans eğitilmiş, 3'ü doktora ve 1'i doçent'tir

Tablo 34. Öğretim Elemanlarının Gelir Gruplarına Göre Dağılımı

GELİR		Frekans	Yüzde
GELİR  Frequency 700-1000 1001-1500 1501-2000 2001-2500 3001+ GELİR	700-1000	24	38,1
	1001-1500	17	27,0
	1501-2000	12	19,0
	2001-2500	6	9,5
	3001+	4	6,3
	Toplam	63	100,0

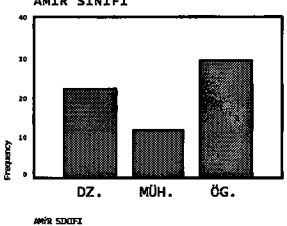
Öğretim elemanlarının gelir grubunun rütbe ve kıdem ile doğru orantılık olarak 1000 ile 2000 (milyar) arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Amirlerin Rütbe Dağılımı

AMİR RÜTBESİ		Frekans	Yüzde
 AMİR RÜTBESİ Frequency ÜTGM. YZB. BNB. YB. ALB. AMİR RÜTBESİ	ÜTGM.	3	4,8
	YZB.	6	9,5
	BNB.	6	9,5
	YB.	14	22,2
	ALB.	34	54,0
	Toplam	63	100,0

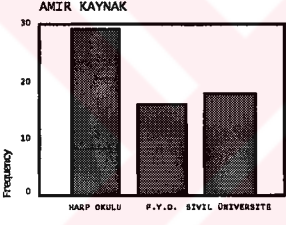
Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının amirlerinin %54'ü Albay iken, %22'si Yarbay, toplam %23.8'ini ise Binbaşı ile Üsteğmen rütbesindeki subaylar oluşturmaktadır.

Tablo 36. Amirlerin Sınıflarına Göre Dağılımı

AMİR SINIFI		Frekans	Yüzde
AMİR SINIFI  Frequency DZ. MÜH. ÖĞ. AMİR SINIFI	DZ.	22	34,9
	MÜH.	12	19,0
	ÖĞ.	29	46,0
	Toplam	63	100,0

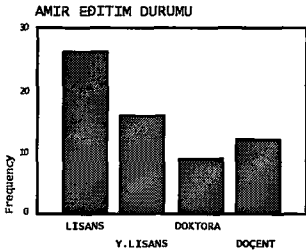
Öğretim elemanlarının amirlerinin %46'sı Öğretmen sınıfı, %34,9'u Deniz sınıfı, %19'u ise Mühendis sınıfı subaylardır.

Tablo 37. Amirlerin Kaynaklarına Göre Dağılımı

AMİR KAYNAK		Frekans	Yüzde
	HARP OKULU	29	46,0
	F.Y.O.	16	25,4
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	28,6
	Toplam	63	100,0

Öğretim elemanlarının amirlerinin %46'sı Deniz Harp Okulu mezunu, %28,6'sı Sivil Üniversite, %25,4'ü ise Deniz Kuvvetleri adına fakülte ve yüksekokullarda okuyan ve mezun olan subaylardır.

Tablo 38. Amirlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

AMİR EĞİTİM DURUMU		Frekans	Yüzde
	LİSANS	26	41,3
	Y.LİSANS	16	25,4
	DOKTORA	9	14,3
	DOÇENT	12	19,0
	Toplam	63	100,0

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %41'nin amiri Lisans seviyesinde iken %25'i Yüksek Lisans, %14,3'ü Doktora ve %19'u da Doçent'tir.

ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR

Öğretim Elemanlarının Demografik Özelliklerine Göre İş Doyum Düzeyi Farklılıkları

Öğretim elemanlarının Yaşı ve İş Doyumları

Tablo 39. Öğretim Elemanlarının Yaş Değişkenlerine Göre İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	YAŞ	N	SIRA ORT.	sd	X ²	p
GENEL İŞ DOYUMU	19-25	5	40,20	3	1,387	,709
	26-30	14	31,25			
	31-40	35	30,54			
	41+	9	34,28			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	19-25	5	36,10	3	1,597	,660
	26-30	14	31,50			
	31-40	35	30,09			
	41+	9	37,94			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	19-25	5	39,80	3	1,060	,787

	26-30	14	31,39			
	31-40	35	31,69			
	41+	9	29,83			
	Toplam	63				

Öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre genel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve içsel iş doyumu puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X^2 değerleri incelendiğinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel iş doyumu ($X^2 (3)=1,387$, $p>.05$), dışsal iş doyumu ($X^2 (3)=1,597$, $p>.05$), içsel iş doyumu ($X^2 (3)=1,060$, $p>.05$).

Öğretim Elemanlarının Rütbesi ve İş Doyumları

Tablo 40. Öğretim Elemanlarının Rütbe Değişkenine Göre İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	RÜTBE	N	SIRA ORT.	sd	X^2	p
GENEL İŞ DOYUMU	TGM	5	34,40	5	1,068	,957
	ÜTGM.	22	29,25			
	YZB.	16	31,75			
	BNB.	13	33,88			
	YB.	4	35,38			
	ALB.	3	36,83			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	TGM	5	27,60	5	3,683	,596
	ÜTGM.	22	28,57			
	YZB.	16	33,19			
	BNB.	13	33,58			
	YB.	4	34,25			
	ALB.	3	48,33			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	TGM	5	35,00	5	,693	,983
	ÜTGM.	22	31,16			
	YZB.	16	31,69			
	BNB.	13	33,31			
	YB.	4	34,63			
	ALB.	3	25,67			
	Toplam	63				

Öğretim elemanlarının rütbe değişkenine göre genel iş doyumu, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X^2 değerleri incelendiğinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel iş doyumu ($X^2(5)=1,068$, $p>.05$), dışsal iş doyumları ($X^2(5)=3,683$, $p>.05$), içsel iş doyumu ($X^2(5)=.693$, $p>.05$).

Öğretim Elemanlarının Sınıfı ve İş Doyumları

Tablo 41. Öğretim Elemanlarının Sınıf Değişkenine Göre İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	SINIF	N	SIRA ORT.	sd	X^2	p
GENEL İŞ DOYUMU	DZ.	19	38,84	2	4,254	,119
	MÜH.	11	25,82			
	ÖĞ.	33	30,12			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	DZ.	19	37,05	2	2,245	,325
	MÜH.	11	27,86			
	ÖĞ.	33	30,47			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	DZ.	19	40,11	2	5,789	,055
	MÜH.	11	25,27			
	ÖĞ.	33	29,58			
	Toplam	63				

Öğretim elemanlarının sınıf değişkenine göre genel iş doyumu, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X^2 değerleri incelendiğinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel iş doyum ($X^2(2)=4,254$, $p>.05$), dışsal iş doyumları ($X^2(2)=2,245$, $p>.05$), içsel iş doyumu ($X^2(2)=5,789$, $p>.05$).

Öğretim Elemanlarının Kaynağı ve İş Doyumları

Tablo 42. Öğretim Elemanlarının Kaynak Değişkenine Göre İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	KAYNAK	N	SIRA ORT.	sd	X ²	p
GENEL İŞ DOYUMU	HARP OKULU	27	33,56	2	,416	,812
	F.Y.O.	9	29,39			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	27	31,31			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	HARP OKULU	27	33,70	2	,710	,701
	F.Y.O.	9	27,83			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	27	31,69			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	HARP OKULU	27	34,04	2	,646	,724
	F.Y.O.	9	31,78			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	27	30,04			
	Toplam	63				

Öğretim elemanlarının kaynak değişkenine göre genel iş doyumu, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X² değerleri incelendiğinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel iş doyum (X² (2)=0.416, p>.05), dışsal iş doyumları (X² (2)=0.710, p>.05), içsel iş doyumu (X² (2)=0.646, p>.05).

Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumları ve İş Doyumları

Tablo 43. Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu Puanları İçin Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	EĞİTİM DURUMU	N	SIRA ORT.	sd	X ²	p
GENEL İŞ DOYUMU	LİSANS	25	30,94	3	2,131	,546
	Y.LİSANS	34	32,74			
	DOKTORA	3	39,83			
	DOÇENT	1	10,00			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	LİSANS	25	31,74	3	1,220	,748
	Y.LİSANS	34	31,69			

	DOKTORA	3	41,50			
	DOÇENT	1	20,50			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	LİSANS	25	30,02	3	3,319	,345
	Y.LİSANS	34	33,81			
	DOKTORA	3	41,50			
	DOÇENT	1	20,50			

Öğretim elemanlarının eğitim durumu değişkenine göre genel iş doyumu, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X^2 değerleri incelendiğinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel iş doyumu ($X^2 (3)=2,131, p>.05$), dışsal iş doyumları ($X^2 (3)=1,220, p>.05$), içsel iş doyumu ($X^2 (3)=3,319, p>.05$).

Öğretim Elemanlarının Gelir Durumları ve İş Doyumları

Tablo 44. Öğretim Elemanlarının Gelir Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	GELİR DURUMU	N	SIRA ORT.	sd	X^2	p
GENEL İŞ DOYUMU	700-1000	24	30,04	4	4,700	,319
	1001-1500	17	35,44			
	1501-2000	12	35,92			
	2001-2500	6	33,25			
	3001+	4	15,50			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	700-1000	24	29,35	4	5,886	,208
	1001-1500	17	36,09			
	1501-2000	12	37,21			
	2001-2500	6	32,08			
	3001+	4	14,75			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	700-1000	24	31,67	4	3,278	,512
	1001-1500	17	34,47			
	1501-2000	12	33,88			
	2001-2500	6	32,83			
	3001+	4	16,63			
	Toplam	63				

Öğretim elemanlarının gelir grupları değişkenine göre genel iş doyumu, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X^2 değerleri incelendiğinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel iş doyumu ($X^2_{(4)}=4,700$, $p>.05$), dışsal iş doyumları ($X^2_{(4)}=5,886$, $p>.05$), içsel iş doyumu ($X^2_{(4)}=3,278$, $p>.05$).

Amirlerin Demografik Değişkenlerine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyi Farklılıkları

Amirlerin Rütbesi ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları

Tablo 45. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	AMİR RÜTBE	N	SIRA ORT.	sd	X^2	p
GENEL İŞ DOYUMU	ÜTGM.	3	3,83	4	11,466	,022*
	YZB.	6	46,67			
	BNB.	6	36,08			
	YB.	14	29,71			
	ALB.	34	32,12			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	ÜTGM.	3	2,00	4	13,747	,008**
	YZB.	6	47,67			
	BNB.	6	39,17			
	YB.	14	32,89			
	ALB.	34	30,25			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	ÜTGM.	3	5,50	4	9,671	,046*
	YZB.	6	43,50			
	BNB.	6	36,08			
	YB.	14	28,25			
	ALB.	34	33,13			
	Toplam	63				

(*),05

(**),01

Öğretim elemanlarının iş doyumu ölçeğinin geneline ve alt faktörlerine verdikleri yanıtların puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması

amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, X^2 değerleri Genel iş doyumunu için 11,466, Dışsal doyum için 13,747 ve içsel doyum için 9,671 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin ilki .05 düzeyinde, ikincisi ,01 düzeyinde üçüncüsü ise ,05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretim elemanlarının genel iş doyum, dışsal doyum ve içsel iş doyumlarının amirlerinin rütbelerine göre farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 46. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

GENEL İŞ DOYUM	ÜTGM	RÜTBE	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
		ÜTGM.	3	2	6	,000	-2,334	,020*
		YZB.	6	6,50	39			
		ÜTGM.	3	2	6	,000	-2,324	,020*
		BNB.	6	6,50	39			
		ÜTGM.	3	2,50	7,50	1,500	-2,461	0,014*
		YB.	14	10,39	145,5			
		ÜTGM.	3	3,33	10	4,000	-2,619	,009**
		ALB.	34	20,38	693			
	YZB.	YZB.	6	7,67	46	11,000	-1,123	,261
		BNB.	6	5,33	32			
		YZB.	6	14,67	88	17,000	-2,067	,039*
		YB.	14	8,71	122			
		YZB.	6	28,33	170	55,000	-1,783	,075
		ALB.	34	19,12	650			
	BNB.	BNB.	6	12,08	72,5	32,500	-,785	,432
		YB.	14	9,82	137,5			
		BNB.	6	22,67	136	89,000	-,493	,622
		ALB.	34	20,12	684			
	YB.	YB.	14	23,29	326	221,000	-,326	,699
		ALB.	34	25	850			

DIŞSAL İŞ DOYUM	ÜTĞM	RÜTBE	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
		ÜTĞM.	3	2	6	,000	-2,324	,020*
		YZB.	6	6,50	39			
		ÜTĞM.	3	2	6	,000	-2,364	,018*
		BNB.	6	6,50	39			
		ÜTĞM.	3	2	6	,000	-2,662	,008**
		YB.	14	10,50	147			
		ÜTĞM.	3	2	6	,000	-2,848	,004**
		ALB.	34	20,50	697			
	YZB.	YZB.	6	8	48	9,000	-1,470	,142
		BNB.	6	5	30			
		YZB.	6	14,25	85,50	19,500	-1,866	,062
		YB.	14	8,89	124,50			
		YZB.	6	29,42	176,5	48,500	-2,034	,042*
		ALB.	34	18,93	643,5			
	BNB.	BNB.	6	12,83	77	28,000	-1,162	,245
		YB.	14	9,50	133			
		BNB.	6	25,33	152	73,000	-1,103	,270
		ALB.	34	26,50	668			
	YB.	YB.	14	23,68	371	210,000	-,637	,524
		ALB.	34	25	805			

İÇSEL İŞ DOYUM	ÜTĞM	RÜTBE	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
		ÜTĞM.	3	2	6	,000	-2,324	,020*
		YZB.	6	6,50	39			
		ÜTĞM.	3	2	6	,000	-2,324	,020*
		BNB.	6	6,50	39			
		ÜTĞM.	3	3,17	9,50	3,500	-2,221	,026*
		YB.	14	10,25	143,5			
		ÜTĞM.	3	4,33	13	7,000	-2,450	,014*

		ALB.	34	20,29	690			
	YZB.	YZB.	6	7,42	44,5	12,500	-,882	,378
		BNB.	6	5,58	33,5			
		YZB.	6	13,83	83	22,000	-1,658	,097
		YB.	14	9,07	127			
		YZB.	6	26,25	157,5	67,500	-1,309	,191
		ALB.	34	19,49	662,5			
	BNB.	BNB.	6	12,42	74,5	30,500	-,953	,341
		YB.	14	9,68	134,5			
		BNB.	6	22,08	132,5	92,500	-,360	,719
		ALB.	34	20,22	687,5			
	YB.	YB.	14	21,75	304,5	189,500	-,875	,382
		ALB.	34	25,63	871,5			

Öğretim elemanlarının amirlerinin rütbelerine göre iş doyumlarının puanları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Tabloya göre en büyük farklılık Üstğm rütbesindeki amirler ile Albay amirler arasında olduğu görülmektedir. En dar kapsamlı farklılığın ise Yarbay ve Albay arasında olduğu görülmektedir. Buna göre Üsteğmen rütbesindeki amirlerin mahiyetinde çalışan öğretim elemanlarının hem genel iş doyumlarının hem de dışsal ve içsel iş doyum puanlarının düşük olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde, öğretim elemanlarının iş doyumlarının rütbe yükseldikçe arttığını söyleyebilmek mümkündür.

Genel iş doyum ölçeğine göre sırasıyla Üsteğmen-Yüzbaşı, Üsteğmen-Binbaşı ve Üsteğmen-Albay rütbeleri arasındaki genel iş doyum puanları farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, Amirlerin rütbelerine göre öğretim elemanlarının iş doyum puanlarının “Dışsal iş doyum” faktöründe de alt rütbelerlerden üst rütbeler gidildikçe iş doyum puanları yükselmektedir. İçsel doyum faktöründe ise puanlar Üsteğmen rütbesiyle diğer üst rütbeler arasında farklılık göstermektedir.

Amirlerin Sınıfı ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları

Tablo 47. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	SINIF	n	SIRA ORT.	sd	X ²	p
GENEL İŞ DOYUMU	DZ.	22	35,61	2	4,341	,114
	MÜH.	12	37,79			
	ÖĞ.	29	26,86			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	DZ.	22	36,36	2	3,094	,213
	MÜH.	12	34,46			
	ÖĞ.	29	27,67			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	DZ.	22	34,32	2	6,117	,047*
	MÜH.	12	41,25			
	ÖĞ.	29	26,41			
	Toplam	63				

Öğretim elemanlarının amirlerinin sınıf değişkenine göre genel iş doyumu, dışsal iş doyum ve içsel iş doyum puanlarının farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X² değerleri incelendiğinde içsel doyum faktöründe 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel iş doyumu (X² (2)=4,341, p>.05), dışsal iş doyumları (X² (2)=3,094, p>.05), içsel iş doyumu (X² (2)=6,117, p<.05*).

Öğretim elemanlarının, amirlerinin sınıf değişkenine göre içsel iş doyum puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak üzere Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

Tablo 48. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

	SINIF	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
İÇSEL İŞ DOYUM	DZ.	22	16,39	360,5	107,500	-,886	,376
	MÜH.	12	19,54	234,5			
	DZ.	22	29,43	647,5	243,500	-1,438	,150
	ÖĞ.	29	23,40	678,5			
	MÜH.	12	28,21	338,5	87,500	-2,483	,013*
	ÖĞ.	29	18,02	522,5			

*,05

Amirlerin sınıflarına göre öğretim elemanlarının iş doyum puanları arasında içsel iş doyum düzeyinde bulunan farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak üzere yapılan, Mann Whitney U-Testi sonuçlarına göre farklılık ,05 düzeyinde Mühendis ve Öğretmen sınıfı arasında anlamlıdır. Bu sonuca göre sıra ortalamalarına bakıldığında Mühendis sınıfı amirlerin, öğretmen sınıfı amirlere oranla daha fazla içsel iş doyum sağladıkları söylenebilmektedir.

Amirlerin Kaynağı ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları

Tablo 49. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	KAYNAK	n	SIRA ORT.	sd	X ²	p
GENEL İŞ DOYUMU	HARP OKULU	29	38,22	2	6,826	,033*
	F.Y.O.	16	29,31			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	24,36			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	HARP OKULU	29	38,10	2	7,358	,025*
	F.Y.O.	16	30,69			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	23,33			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	HARP OKULU	29	37,29	2	4,529	,104
	F.Y.O.	16	28,13			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	26,92			
	Toplam	63				

*,01 ** ,05

Amirlerin kaynağına göre öğretim elemanlarının iş doyum puanları arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, genel iş doyum ve dışsal iş doyum faktörü X^2 değerlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Genel iş doyum ($X^2_{(2)}=6,826$, $p<.05$), Dışsal iş doyum ($X^2_{(2)}=7,358$, $p<.05$)

Genel iş doyum düzeyleri ve dışsal iş doyum düzeylerinde görülen bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak üzere Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

Tablo 50. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

GENEL İŞ DOYUM	SINIF	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U		p
	HARP OKULU	29	25,33	734,50	164,500	-1,602	,109
	FYO	16	18,78	300,50			
	HARP OKULU	29	27,90	809	148,000	-,2476	,013*
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	17,72	319			
	FYO	16	19,03	304,5	119,500	-,847	,397
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	16,14	290,5			

DIŞSAL İŞ DOYUM	SINIF	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
	HARP OKULU	29	24,81	719,5	179,500	-1,248	,212
	FYO	16	19,72	315,5			
	HARP OKULU	29	28,29	820,5	136,500	-2,733	,006**
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	17,08	307,5			
	FYO	16	19,47	311,5	112,500	-1,092	,275
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	15,75	283,5			

** ,01

Öğretim elemanlarının Genel iş doyum ve içsel iş doyum puanları arasında görülen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak üzere

uygulanan Mann Whitney U-Testi sonucunda Genel iş doyum puanlarındaki farklılığın Harp Okulu ve Sivil Üniversite kaynaklı amirlerden kaynaklandığı görülmektedir. Aynı şekilde yöneticinin yönetim ve karar verme gibi değişkenlerini de içeren dışsal doyum düzeyinde de Harp Okulu ve Sivil Üniversite kaynaklı amirlerin arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre Harp Okulu kaynaklı amirlerin, öğretim elemanlarının iş doyumunu sağlamada Sivil Üniversite kaynaklı amirlere oranla daha fazla skora sahip oldukları söylenebilir.

Amirlerin Eğitim Durumları ile Öğretim Elemanlarının İş Doyumları

Tablo 51. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	EĞİTİM DURUMU	n	SIRA ORT.	sd	X ²	p
GENEL İŞ DOYUMU	LİSANS	26	26,19	3	7,318	,062
	Y.LİSANS	16	30,34			
	DOKTORA	9	41,89			
	DOÇENT	12	39,38			
	Toplam	63				
DIŞSAL DOYUM	LİSANS	26	25,40	3	9,925	,019*
	Y.LİSANS	16	30,31			
	DOKTORA	9	45,56			
	DOÇENT	12	38,38			
	Toplam	63				
İÇSEL DOYUM	LİSANS	26	28,12	3	4,503	,212
	Y.LİSANS	16	29,28			
	DOKTORA	9	39,39			
	DOÇENT	12	38,50			
	Toplam	63				

* .05

Öğretim elemanlarının iş doyum puanlarının genelini ve alt faktörlerine ait puanların, amirlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda X² değerleri incelendiğinde dışsal iş doyum puanlarının .05 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Dışsal iş doyum faktöründe tespit edilen bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak üzere Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

Tablo 52. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonucunda Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

DİŞSAL İŞ DOYUM	EĞİTİM DURUMU		n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	P
	LİSANS	LİSANS	26	20,23	526	175,000	-,858	,391
		Y.LİSANS	19	23,56	377			
		LİSANS	26	15,15	394	43,000	-2,802	,005**
		DOKTORA	9	26,22	236			
		LİSANS	26	17,02	442,5	91,500	-2,033	,042*
	Y.LİSANS	DOÇENT	12	28,88	298,5			
		Y.LİSANS	16	10,81	173	37,000	-1,988	,047*
		DOKTORA	9	16,89	152			
		Y.LİSANS	16	12,94	207	71,000	-1,165	,244
		DOÇENT	12	16,58	199			
	DR.	DOKTOR	9	12,44	112	41,000	-,934	,350
		DOÇENT	12	9,92	119			

*,05

Dışsal iş doyum faktöründe, bulunan farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için uygulanan Mann Whitney U-Testine göre Lisans-Doktora, Lisans-Doçent, Yüksek Lisans-Doktora'lı amirlerin dışsal iş doyum sağlamada birbirlerine göre farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Bu tabloda dikkat edilmesi gereken nokta, akademik unvan büyüdükçe dışsal iş doyum puanlarının arttığıdır. Bu sonuca göre amirlerin eğitim durumlarının, öğretim elemanlarının dışsal iş doyumlarını sağlamada bir etken olduğu söylenebilir.

Amirlerin Algılanan Liderlik Stilleri ve Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Amirlerin Rütbeleri ile öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri

Tablo 53. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	RÜTBE	N	SIRA ORT.	sd	X ²	p
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (GENEL)	ÜTĞM.	3	47,50	4	5,022	,285
	YZB.	6	36,33			
	BNB.	6	20,50			
	YB.	14	30,36			
	ALB.	34	32,57			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (ÖDÜLE BAĞLI)	ÜTĞM.	3	58,00	4	10,245	,036*
	YZB.	6	32,00			
	BNB.	6	17,17			
	YB.	14	31,79			
	ALB.	34	32,41			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (AKTİF)	ÜTĞM.	3	45,33	4	5,341	,254
	YZB.	6	25,50			
	BNB.	6	19,92			
	YB.	14	32,96			
	ALB.	34	33,71			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (PASİF)	ÜTĞM.	3	21,50	4	9,283	,054
	YZB.	6	49,08			
	BNB.	6	38,83			
	YB.	14	25,18			
	ALB.	34	31,51			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (GENEL)	ÜTĞM.	3	29,83	4	8,076	,089
	YZB.	6	50,33			
	BNB.	6	22,92			
	YB.	14	33,57			
	ALB.	34	29,91			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (KARİZMATİK-İLHAM VERİCİ)	ÜTĞM.	3	29,00	4	7,621	,106
	YZB.	6	50,17			
	BNB.	6	23,25			
	YB.	14	32,39			
	ALB.	34	30,44			

	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (ENTELEKTÜEL UYARIM)	ÜTGM.	3	26,33	4	2,618	,624
	YZB.	6	39,17			
	BNB.	6	27,00			
	YB.	14	36,04			
	ALB.	34	30,46			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (BİREYSEL DESTEK)	ÜTGM.	3	34,00	4	8,847	,065
	YZB.	6	50,42			
	BNB.	6	23,25			
	YB.	14	34,86			
	ALB.	34	28,94			
	Toplam	63				
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	ÜTGM.	3	28,83	4	2,194	,700
	YZB.	6	39,67			
	BNB.	6	24,42			
	YB.	14	32,11			
	ALB.	34	32,22			
	Toplam	63				

Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stili puanlarının genelinin ve alt faktörlerine ait puanların, amirlerinin rütbe değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi X^2 değerleri incelendiğinde; Sürdürümcü Liderlik faktörünün genel değeri 5,022, Sürdürümcü liderlik-ödüle bağlı boyutu değeri 10,245, Sürdürümcü liderlik-Aktif boyutunun değeri 5,341, Sürdürümcü liderlik-Pasif boyutunun değeri 9,283 olarak bulunmuştur. Sürdürümcü liderlik boyutunun “ödüle bağlı” alt faktörü puanları arasındaki farklılık .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Dönüştürücü liderlik faktörünün genelinin ve alt faktörlerinin X^2 değerleri; Dönüştürücü liderlik genelinde 8,076, Dönüştürücü-Karizmatik/İlham verici liderlik alt faktöründe 7,621, Dönüştürücü-Entelektüel Uyarım alt faktöründe 2,618, Dönüştürücü liderlik-bireysel destek alt faktöründe 8,847 olarak bulunmuştur.

Serbestlik tanıyan liderlik faktörünün X^2 değeri 2,194 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlar doğrultusunda, öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri, amirlerinin rütbe değişkenlerine göre sürdürümcü liderlik boyutunun “ödüle bağlı” alt faktöründe farklılaşmaktadır. Bu farklılığın hangi rütbelere kaynaklandığını tespit etmek üzere Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

Tablo 54. Amirlerin Rütbe Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonucunda Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK “ÖDÜLE BAĞLI”	RÜTBE	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
	ÜTĞM.	3	7,50	22,50	1,500	-2,041	,041*
	YB.	6	3,75	22,50			
	ÜTĞM.	3	8,00	24	,000	-2,416	,016*
	BNB.	6	3,50	21			
	ÜTĞM.	3	15	45	3,000	-2,314	,021*
	YB.	14	7,71	108			
	ÜTĞM.	3	33,5	100,5	7,500	-2,458	,014*
	ALB.	34	17,72	602,5			
	YB.	6	8,50	51	6,000	-2,000	,046*
	BNB.	6	4,50	27			
	YB.	6	10,33	62	41,000	-,084	,933
	YB.	14	10,57	148			
	YB.	6	19,92	119,5	98,500	-,135	,893
	ALB.	34	20,60	700,5			
	BNB.	6	7,58	45,5	24,500	-1,464	,143
	YB.	14	11,75	164,5			
	BNB.	6	12,08	72,5	51,500	-1,938	,053
	ALB.	34	21,99	747,5			
	YB.	14	24,25	339,5	234,500	-,081	,936
	ALB.	34	24,60	836,5			

*.05

Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile Amirlerinin rütbe değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, Sürdürümcü liderlik boyutunun “ödüle bağlı” faktöründe bulunan farklılığın hangi rütbelere kaynaklandığını tespit etmek için uygulanan Mann Whitney U-Testi’ne göre; Ütgm-Yzb, Ütgm-Bnb., Ütgm-Yb., Ütgm-Alb rütbelerinin puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna

göre Amirleri Ütgm. Olan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stiline, Sürdürümcü liderlik boyutunda “ödüle bağlı lider” olduğu söylenebilir.

Amirlerin Sınıfları ile öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri

Tablo 55. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

ALANLAR	SINIF	n	SIRA ORT.	sd	X ²	p
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (GENEL)	DZ.	22	36,05	2	3,721	,156
	MÜH.	12	23,46			
	ÖĞ.	29	32,47			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (ÖDÜLE BAĞLI)	DZ.	22	34,55	2	2,338	,311
	MÜH.	12	24,96			
	ÖĞ.	29	32,98			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (AKTİF)	DZ.	22	34,73	2	5,199	,074
	MÜH.	12	21,21			
	ÖĞ.	29	34,40			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (PASİF)	DZ.	22	34,73	2	1,735	,420
	MÜH.	12	34,83			
	ÖĞ.	29	28,76			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (GENEL)	DZ.	22	41,52	2	9,910	,007**
	MÜH.	12	30,79			
	ÖĞ.	29	25,28			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (KARİZMATİK-İLHAM VERİCİ)	DZ.	22	42,34	2	11,010	,004**
	MÜH.	12	28,50			
	ÖĞ.	29	25,60			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (ENTELEKTÜEL UYARIM)	DZ.	22	43,16	2	14,655	,001**
	MÜH.	12	32,08			
	ÖĞ.	29	23,50			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (BİREYSEL DESTEK)	DZ.	22	38,68	2	6,161	,046*
	MÜH.	12	34,04			
	ÖĞ.	29	26,09			
	Toplam	63				
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	DZ.	22	39,82	2	6,216	,045*
	MÜH.	12	27,67			
	ÖĞ.	29	27,86			
	Toplam	63				

* .05

** .01

Öğretim elemanlarının ölçeği oluşturan ana liderlik faktörleri ve ana faktörleri oluşturan alt faktörlerin, amirlerin sınıf değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, X^2 değerleri; Sürdürümcü liderlik genel ölçeği için 3,721, Sürdürümcü Liderlik faktörünü oluşturan alt faktörlerden Sürdürümcü Liderlik-Ödüle bağlı faktörü için 2,338, Sürdürümcü liderlik-Aktif için 5,199, Sürdürümcü liderlik-Pasif için 1,735 olarak bulunmuştur. Algılanan Sürdürümcü Liderlik faktörü puanları ve bu faktörü oluşturan alt faktörlerin puanları , amirlerin sınıf değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörü olan “Serbestlik tanıyan liderlik” faktörünün X^2 değeri 6,216 olarak bulunmuştur. Algılanan Serbestlik tanıyan Liderlik faktörü puanları, amirlerin sınıf değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörü olan dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderlik faktörünü oluşturan alt faktörler puanlarının analizi sonucunda ulaşılan X^2 değerleri ise; Dönüştürücü Liderlik faktörünün genelinde 9,910, Dönüştürücü liderlik faktörünün “Karizmatik-İlham verici liderlik” alt faktöründe 11,010, “Entelektüel uyarım” faktöründe 14,655, “Bireysel destek“ alt faktöründe 6,161’dir. Bu değerlerden ilk üçü .001 düzeyinde anlamlıyken, dördüncü değer olan “bireysel destek” alt faktörünün değeri .05 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre öğretim elemanlarının algıladıkları dönüştürücü liderlik stilinin, amirlerin sınıflarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlik genelinde ve alt faktörlerinde görülen bu anlamlı farklılığın hangi sınıflardan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

Tablo 56. Amirlerin Sınıf Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanları İçin Kruskal Wallis U-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	ALT FAKTÖR	SINIF	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
	GENEL	DZ.	22	19,68	432,5	84,500	-1,715	,086
		MÜH.	12	13,54	162,5			
		DZ.	22	33,36	734	157,000	-3,085	,002**
		ÖĞ.	29	20,41	592			
		MÜH.	12	23,75	285	141,000	-,947	,344
		ÖĞ.	29	19,86	576			
	KARİZMATİK-İLHAM VERİCİ	DZ.	22	20,27	466	71,000	-2,206	,028*
		MÜH.	12	12,42	149			
		DZ.	22	33,57	738,5	152,500	-3,174	,002**
		ÖĞ.	29	20,26	587,5			
		MÜH.	12	22,58	271	155,000	-,545	,585
		ÖĞ.	29	20,34	590			
	ENTELEKTÜEL UYARIM	DZ.	22	19,66	432,5	84,500	-1,747	,081
		MÜH.	12	13,54	162,5			
		DZ.	22	35	770	121,000	-3,796	,000**
		ÖĞ.	29	19,17	556			
		MÜH.	12	25,04	300,5	125,500	-1,402	,161
		ÖĞ.	29	19,33	560,5			
	BİREYSEL DESTEK	DZ.	22	18,57	408,5	108,500	-,854	,393
		MÜH.	12	15,54	186,5			
		DZ.	22	31,61	695,5	195,000	-2,365	,018*
		ÖĞ.	29	21,74	630,5			
		MÜH.	12	25	300	126,000	-1,382	,167
		ÖĞ.	29	19,34	561			

*,05

**,01

Algılanan Dönüştürücü Liderlik faktöründe, Sınıflar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi sınıflar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi sonucunda, Dönüştürücü liderlik

faktörünün genelinde, Deniz sınıfı ile Öğretmen sınıfı arasında anlamlı bir fark olduğu ve amirleri deniz sınıfı olan öğretim elemanlarının, amirleri öğretmen sınıfı olan öğretim elemanlarına göre, liderlik algılarının “Dönüştürücü Liderlik” boyutunda olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü Liderlik Faktörünün alt faktörleri arasında, “Karizmatik Liderlik” alt faktöründe; başta Deniz sınıfı ile Öğretmen sınıfı olmak üzere, Deniz sınıfı ile Mühendis sınıfı amirler arasında farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Buna göre amirleri deniz sınıfı öğretim elemanları, amirleri öğretmen ve mühendis sınıfı olan öğretim elemanlarına göre algıladıkları liderlik stili “Karizmatik liderlik” boyutundadır.

Dönüştürücü Liderlik “Entelektüel Uyarım” alt faktöründe, deniz sınıfı ile öğretmen sınıfı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre amirleri deniz sınıfı olan öğretim elemanları, amirleri öğretmen sınıfı olan öğretim elemanlarına göre, algıladıkları liderlik stili “Entelektüel uyarım” boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

“Bireysel destek” alt faktöründe de aynı şekilde, deniz sınıfı ve öğretmen sınıfı amirlerin arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Amiri deniz sınıfı olan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stili, amirleri öğretmen sınıfı olanlara göre “Bireysel destek” boyutundadır.

**Amirlerin Kaynağı İle Öğretim Elemanlarının algıladıkları Liderlik Stilleri
Arasındaki İlişki**

**Tablo 57. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının
Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi
Sonuçları**

ALANLAR	SINIF	n	SIRA ORT.	sd	X ²	p
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK(GENEL)	HARP OKULU	29	34,19	2	1,724	,422
	F.Y.O.	16	33,38			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	27,25			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (ÖDÜLE BAĞLI)	HARP OKULU	29	32,33	2	,061	,970
	F.Y.O.	16	32,41			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	31,11			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (AKTİF)	HARP OKULU	29	32,60	2	,738	,691
	F.Y.O.	16	34,22			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	29,06			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (PASİF)	HARP OKULU	29	35,74	2	2,607	,272
	F.Y.O.	16	30,59			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	27,22			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (GENEL)	HARP OKULU	29	40,93	2	17,966	,000**
	F.Y.O.	16	31,97			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	17,64			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (KARİZMATİK-İLHAM VERİCİ)	HARP OKULU	29	40,97	2	16,632	,000**
	F.Y.O.	16	30,78			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	18,64			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (ENTELLEKTÜEL UYARIM)	HARP OKULU	29	42,53	2	21,818	,000**
	F.Y.O.	16	29,41			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	17,33			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (BİREYSEL DESTEK)	HARP OKULU	29	39,86	2	14,723	,001**
	F.Y.O.	16	32,50			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	18,89			
	Toplam	63				
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	HARP OKULU	29	38,45	2	9,791	,007**
	F.Y.O.	16	32,31			
	SİVİL ÜNİVERSİTE	18	21,33			
	Toplam	63				

* .05 ** .01

Öğretim elemanlarının ölçeği oluşturan ana liderlik faktörleri ve ana faktörleri oluşturan alt faktörlerin, amirlerin kaynak değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, X^2 değerleri; Sürdürümcü liderlik genel ölçeği için 1,724, Sürdürümcü Liderlik faktörünü oluşturan alt faktörlerden Sürdürümcü Liderlik-Ödüle bağlı faktörü için ,061, Sürdürümcü liderlik-Aktif için ,738, Sürdürümcü liderlik-Pasif için 2,607 olarak bulunmuştur. Algılanan Sürdürümcü Liderlik faktörü puanları ve bu faktörü oluşturan alt faktörlerin puanları , amirlerin sınıf değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörü olan “Serbestlik tanıyan liderlik” faktörünün X^2 değeri 9,791 olarak bulunmuş ve öğretim elemanlarının algıladıkları serbestçi liderlik stili, amirlerin kaynak değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörü olan dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderlik faktörünü oluşturan alt faktörler puanlarının analizi sonucunda ulaşılan X^2 değerleri ise; Dönüştürücü Liderlik faktörünün genelinde 17,966, Dönüştürücü liderlik faktörünün “Karizmatik-İlham verici liderlik” alt faktöründe 16,632, “Entelektüel uyarım” faktöründe 21,818, “Bireysel destek“ alt faktöründe 14,723’tür. Bu değerlerden tümü .001 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre öğretim elemanlarının algıladıkları dönüştürücü liderlik stiline, amirlerin kaynaklarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir.

Algılanan Serbestlik tanıyan liderlik stili ve Dönüştürücü liderlik stillerinde bulunan bu anlamlı farklılıkların hangi kaynaktan gelen amirlerden dolayı ortaya çıktığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

Tablo 58. Amirlerin Kaynak Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	KAYNAK	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	z	p
	HARP OKULU FYO	29	24,71	716,5	182,500	-1,183	,237
		16	19,91	318,5			
	HARP OKULU SİVİL ÜNİVERSİTE	29	28,74	833,5	123,500	-3,022	,003**
		18	16,36	294,5			
	FYO SİVİL ÜNİVERSİTE	16	21,75	384	89,500	-1,897	,058
		18	13,72	247			

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	ALT FAKTÖR	KAYNAK	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	p
	GENEL	HARP OKULU FYO	22	25,36	735,5	163,500	-1,627	,104
			12	18,72	299,5			
		HARP OKULU SİVİL ÜNİVERSİTE	22	30,57	866,5	70,500	-4,173	,000**
			29	13,42	241,5			
		FYO SİVİL ÜNİVERSİTE	12	21,75	348	76,000	-2,349	,019*
			29	13,72	247			
	KARİZMATİK İLHAM VERİCİ	HARP OKULU FYO	22	25,53	740,5	158,500	-1,747	,081
			12	18,41	294,5			
		HARP OKULU SİVİL ÜNİVERSİTE	22	30,43	882,5	74,500	-4,092	,000**
			29	13,64	245,5			
		FYO SİVİL ÜNİVERSİTE	12	20,88	334	90,000	-1,868	,062
			29	14,50	261			
	ENTELEKTÜEL UYARIM	HARP OKULU FYO	22	26,53	769,5	129,500	-2,471	,013*
			12	16,59	265,5			
		HARP OKULU SİVİL ÜNİVERSİTE	22	31	899	58,000	-4,494	,000**
			29	12,72	229			
		FYO SİVİL ÜNİVERSİTE	12	21,31	341	83,000	-2,122	,034*
			29	14,11	254			
	BİREYSEL DESTEK	HARP OKULU FYO	22	25,19	730,5	168,500	-1,518	,129
			12	19,03	304,5			
		HARP OKULU	22	29,67	860,5	96,500	-3,624	,000**

	SİVİL ÜNİVERSİTE	29	14,86	267,5			
	FYO	12	21,97	351,5	72,500	-2,480	,013*
	SİVİL ÜNİVERSİTE	29	13,53	243,5			

*.05

** .01

Serbestlik tanıyan liderlik ve Dönüştürücü liderlik boyutlarında gözlenen farkın, hangi kaynaklar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını ortaya çıkarmak üzere uygulanan Mann Whitney U-Testi sonuçlarına göre; Serbestlik tanıyan liderlik boyutundaki fark, Harp Okulu mezunları ile Sivil Üniversite mezunlarından kaynaklanmaktadır. Buna göre, Harp Okulu kaynaklı olan amirlerin, Sivil Üniversite mezunu olan amirlere göre “Serbestçi Lider” olarak algılandıkları ortaya çıkmıştır.

Dönüştürücü liderlik ve alt faktörlerinde ortaya çıkan anlamlı fark ise Dönüştürücü liderlik faktörünün genelinde, Harp Okulu-Sivil Üniversite ve FYO-Sivil Üniversite kaynaklı olan amirlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderlik alt faktöründe ise, Harp Okulu-Sivil Üniversite kaynaklı amirlerin arasındaki farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmış; Harp Okulu kaynaklı amirlerin, Sivil Üniversite kaynaklı amirlere göre daha yüksek “Karizmatik lider” olarak algılandıkları bulunmuştur.

Dönüştürücü liderlik faktörünün diğer bir alt faktörü olan “Entelektüel Uyarım” alt faktöründe bulunan anlamlı farkın, Harp Okulu-FYO, Harp Okulu-Sivil Üniversite, FYO-Sivil Üniversite kaynaklı amirlerden kaynaklandığı bulunmuştur. Bu sonuca göre bir sıralama yapıldığında Harp Okulu kaynaklı amirlerin FYO ve Sivil Üniversiteye, FYO kaynaklı öğretim elemanlarının da Sivil Üniversite kaynaklı amirlere oranla daha fazla “Entelektüel Uyarım”a sahip lider olarak algılandıkları ortaya çıkmıştır.

Bireysel destek alt faktöründeki anlamlı fark ise, Harp Okulu-Sivil Üniversite ve FYO-Sivil Üniversite kaynaklı amirlerden kaynaklanmaktadır. Harp Okulu kaynaklı amirlerin, Sivil Üniversite kaynaklı, FYO kaynaklı amirlerin de Sivil

Üniversite kaynaklı amirlere göre daha fazla “Bireysel Destek” sağlayan amir olarak algılandıkları bulunmuştur.

Amirlerin Eğitim Durumları İle Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

Tablo 59. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanı İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	AMİR EĞİTİM DURUMU	n	Sıra Ort.	sd	X ²	p
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (GENEL)	LİSANS	26	27,06	3	3,706	,295
	Y.LİSANS	16	33,16			
	DOKTORA	9	36,72			
	DOÇENT	12	37,63			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (ÖDÜLE BAĞLI)	LİSANS	26	29,15	3	3,038	,386
	Y.LİSANS	16	30,78			
	DOKTORA	9	31,78			
	DOÇENT	12	39,96			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (AKTİF)	LİSANS	26	29,38	3	2,213	,529
	Y.LİSANS	16	36,31			
	DOKTORA	9	27,89			
	DOÇENT	12	35,00			
	Toplam	63				
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK (PASİF)	LİSANS	26	26,79	3	8,914	,030*
	Y.LİSANS	16	29,44			
	DOKTORA	9	46,61			
	DOÇENT	12	35,75			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (GENEL)	LİSANS	26	24,88	3	11,075	,011*
	Y.LİSANS	16	29,78			
	DOKTORA	9	43,00			
	DOÇENT	12	42,13			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (KARİZMATİK- İLHAM VERİCİ)	LİSANS	26	23,63	3	13,800	,003**
	Y.LİSANS	16	30,53			
	DOKTORA	9	43,33			
	DOÇENT	12	43,58			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ	LİSANS	26	24,52	3	11,603	,009**

LİDERLİK (ENTELEKTÜEL UYARIM)	Y.LİSANS	16	33,44			
	DOKTORA	9	32,44			
	DOÇENT	12	45,96			
	Toplam	63				
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (BİREYSEL DESTEK)	LİSANS	26	27,58	3	5,894	,117
	Y.LİSANS	16	29,56			
	DOKTORA	9	43,11			
	DOÇENT	12	36,50			
	Toplam	63				
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	LİSANS	26	24,56	3	9,947	,019*
	Y.LİSANS	16	33,13			
	DOKTORA	9	35,44			
	DOÇENT	12	44,04			
	Toplam	63				

* .05

** .01

Öğretim elemanlarının ölçeği oluşturan ana liderlik faktörleri ve ana faktörleri oluşturan alt faktörlerin, amirlerin eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, X^2 değerleri; Sürdürümcü liderlik genel ölçeği için 3,706, Sürdürümcü Liderlik faktörünü oluşturan alt faktörlerden Sürdürümcü Liderlik-Ödüle bağlı faktörü için 3,038, Sürdürümcü liderlik-Aktif için 2,213, Sürdürümcü liderlik-Pasif için 8,914 olarak bulunmuştur. Algılanan Sürdürümcü Liderlik faktörü puanları içerisinde “Sürdürümcü liderlik-Pasif” alt faktörü puanlarının, amirlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörü olan “Serbestlik tanıyan liderlik” faktörünün X^2 değeri 9,947 olarak bulunmuştur. Serbestlik tanıyan lider olarak algılanan amirler, amirlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörü olan dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderlik faktörünü oluşturan alt faktörler puanlarının analizi sonucunda ulaşılan X^2 değerleri ise; Dönüştürücü Liderlik faktörünün genelinde 11,075, Dönüştürücü liderlik faktörünün “Karizmatik-İlham verici liderlik” alt faktöründe 13,800, “Entelektüel uyarım” faktöründe 11,603, “Bireysel destek” alt faktöründe 5,894’dür. Buna göre öğretim elemanlarının algıladıkları dönüştürücü

liderlik stilinin, amirlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Sürdürümcü Liderlik faktörünün “Pasif Liderlik” alt faktöründe, Serbestlik tanıyan liderlik faktöründe ve Dönüştürücü liderlik faktörü ve alt faktörlerinde görülen bu anlamlı farklılıkların hangi eğitim durumlu amirlerden kaynaklandığını ortaya çıkarmak üzere Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır.

Tablo 60. Amirlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri Puanları İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonuçlarında Görülen Farklılığın Kaynağını Belirlemek İçin Uygulanan Mann Whitney U-Testi

Bağımlı Değişken		AMİR KAYNAK	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	p
SÜRÜDÜRÜMCÜ LİDERLİK (PASİF)	LİSANS	LİSANS	26	20,83	541,5	190,500	-,464	,643
		Y.LİSANS	16	22,59	361,5			
		LİSANS	26	15,42	401	50,000	-2,588	,011*
		DOKTORA	9	25,44	229			
		LİSANS	26	17,54	456	105,000	-1,630	,103
		DOÇENT	12	23,75	285			
	Y.LİSANS	Y.LİSANS	16	10,84	173,5	37,500	-1,997	,048*
		DOKTORA	9	16,83	151,5			
		Y.LİSANS	16	13	208	72,000	-1,143	,253
		DOÇENT	12	16,5	198			
	DR.	DOKTORA	9	14,33	129	24,000	-,2168	,030*
		DOÇENT	12	8,50	102			
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	LİSANS	LİSANS	26	19,08	496	145,000	-1,641	,101
		Y.LİSANS	16	25,44	407			
		LİSANS	26	16,40	426,5	75,500	-1,573	,116
		DOKTORA	9	22,61	203,5			

		LİSANS	26	16,08	418	67,000	-2,806	,005**
		DOÇENT	12	26,92	323			
	Y.LİSANS	Y.LİSANS	16	12,59	201,5	55,500	-1,616	,103
		DOKTORA	9	13,72	123,5			
		Y.LİSANS	16	11,25	180	57,500	-1,807	,071
		DOÇENT	12	18,83	228			
	DR.	DOKTORA	9	9,11	82	37,000	-1,228	,476
		DOÇENT	12	12,42	149			
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (GENEL)	LİSANS	LİSANS	26	19,77	514	163,000	-1,167	,243
		Y.LİSANS	16	24,31	399			
		LİSANS	26	15,67	407,5	56,500	-2,286	,022*
		DOKTORA	9	24,72	222,5			
		LİSANS	26	16,44	427,5	76,500	-2,501	,012*
		DOÇENT	12	26,13	313,5			
	Y.LİSANS	Y.LİSANS	16	11,22	179,5	43,500	-1,616	,108
		DOKTORA	9	16,17	145,5			
		Y.LİSANS	16	11,25	180	44,000	-2,420	,016*
		DOÇENT	12	18,83	226			
	DR.	DOKTORA	12	12,11	109	44,000	-,712	,476
		DOÇENT	21	10,17	122			
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (KARİZMATİK- İLHAM VERİCİ)	LİSANS	LİSANS	26	19,42	505	154,000	-1,403	,161
		Y.LİSANS	16	24,88	398			
		LİSANS	26	15,46	402	51,000	-1,196	,232
		DOKTORA	9	25,33	228			
		LİSANS	26	15,75	409,5	58,500	-3,072	,002**
		DOÇENT	12	27,63	331,5			
	Y.LİSANS	Y.LİSANS	16	11,13	178	42,000	-1,702	0,89
		DOKTORA	9	16,33	147			
		Y.LİSANS	16	11,53	194,5	48,500	-2,211	,027*
		DOÇENT	12	18,46	221,5			
	DR.	DOKTORA	9	11,67	105	48,000	-,428	,669

		DOÇENT	12	10,50	126			
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (ENTELLEKTÜEL UYARIM)	LİSANS	LİSANS	26	18,56	482,5	131,500	-1,994	,046*
		Y.LİSANS	16	20,28	420,5			
		LİSANS	26	16,79	436,5	85,500	-1,196	,232
		DOKTORA	9	21,50	193,5			
		LİSANS	26	15,17	420,5	69,500	-2,736	,006**
		DOÇENT	12	26,71	320,5			
	Y.LİSANS	Y.LİSANS	16	12,94	207	71,000	-,058	,954
		DOKTORA	9	13,11	118			
		Y.LİSANS	16	11,22	179,5	48,500	-2,517	,012*
		DOÇENT	12	18,88	226,5			
	DR.	DOKTORA	9	7,83	70,50	25,500	-2,118	,034*
		DOÇENT	12	13,38	160,50			
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (BİREYSEL DESTEK)	LİSANS	LİSANS	26	20,87	542,5	191,500	-,429	,668
		Y.LİSANS	16	22,53	360,5			
		LİSANS	26	16,08	418	57,000	-1,896	,058
		DOKTORA	9	23,58	212			
		LİSANS	26	17,63	468,5	107,500	-1,534	,125
		DOÇENT	12	23,54	282,5			
	Y.LİSANS	Y.LİSANS	16	10,94	175	39,000	-1,884	,060
		DOKTORA	9	16,67	150			
		Y.LİSANS	16	13,09	209,5	73,500	-1,089	,256
		DOÇENT	12	16,38	196,5			
	DR.	DOKTORA	9	12,89	116	37,000	-,1,223	,221
		DOÇENT	12	9,58	115			

Sürdürümcü Liderlik alt faktörü olan “Pasif Liderlik” faktöründe, Serbestlik tanıyan liderlik faktöründe ve Dönüştürücü liderlik faktörlerinde, amirlerin eğitim durumu değişkenine göre ortaya çıkan anlamlı farkın hangi eğitim durumlu amirlerden kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi sonuç tablosuna göre,

Sürdürümcü liderlik Pasif liderlik alt faktöründe; Doktoral amirler, lisans eēitimi almış olan amirlere oranla daha yüksek bir şekilde pasif lider olarak algılanmaktadır. Ortaya çıkan bu sonucu araştırmacı tesadüfi olarak deēerlendirmektedir. Aynı liderlik stilinde, doktoral amirlerin, doēent olan amirlere oranla daha fazla pasif lider olarak algılanmlardır. Bu tablonun diēer sonuēlarına bakıldığında, ortaya çıkan bu farklılıēın da tesadüfi olduēu deēerlendirilmektedir.

Serbestlik tanıyan liderlik faktöründe anlamlı farklılıēın kaynaēını teşkil eden amirler ise; doēentli amirlerle, lisans eēitimi almış olan amirlerdir. Bu sonuca göre ēretim elemanları, doēent eēitimi almış olan amirleri serbestēi lider olarak algılamlardır.

Dönüştürücü liderlik ve alt faktörlerinde ortaya çıkan anlamlı farklılıēın hangi eēitim durumlu amirlerden kaynaklandığını tespit etmek üzere tablo incelendiēinde tüm alt faktörlerle birlikte genel bir deēerlendirme yapıldığında; tüm alt faktörleri ile birlikte, lisansüstü eēitim almış olan amirlerin daha fazla dönüştürücü lider olarak algılandığı görülmektedir. Bu durum özellikle Lisans eēitimli amirler ile doēent amirler arasında karizmatik-ilham verici liderlik ve entelektüel uyarım alt faktörlerinde daha yüksektir. ēretim elemanlarının algıladıkları dönüştürücü liderlik stili, lisans eēitiminden baēlayarak kademeli bir şekilde yüksek lisans, doktora ve doēent olarak hiyerarşik bir sonuē arz etmektedir. Buna göre genel olarak, amirlerin eēitim durumları, ēretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerini anlamlı bir şekilde farklılatırmaktadır.

**Algılanan Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ile Öğretim Elemanlarının İş
Doyumları Arasındaki İlişki**

Tablo 61. Algılanan liderlik ana faktörleri ile iş doyum arasındaki ilişki

n:63		GENEL İŞ DOYUM	DIŞSAL DOYUM	İÇSEL DOYUM
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	Pearson (r)	,390(**)	,475(**)	,295(*)
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK	Pearson (r)	-,680(**)	-,569(**)	-,671(**)
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	Pearson (r)	-,066	-,170	,003

* .05 ** .01

Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerinden dönüştürücü liderlik stili ile genel iş doyumları arasında bir ilişki saptanmıştır ($r=0.390$, $p<.05$). Özellikle dönüştürücü lider algılamasında bulunan öğretim elemanlarının yönetim boyutunu da kapsayan dışsal doyumlarıyla daha fazla bir korelasyon olduğu saptanmıştır ($r=0.475$, $p<.05$). Bu durumda, dönüştürücü liderlikle, iş doyum arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylenebilir. Bununla birlikte, Sürdürümcü liderlikle genel, içsel ve dışsal iş doyum açısından negatif yönde yüksek bir ilişki ortaya çıkmıştır. ($r=-0.680$, $p<.05$). Amirlerini serbestçi lider olarak algılayan öğretim elemanlarının iş doyumları arasında ilişki yok denecek kadar azdır.

Tablo 62. Algılanan liderlik alt faktörleri ile iş doyum arasındaki ilişki

N=63			GENEL İŞ DOYUMU	DIŞSAL DOYUM	İÇSEL DOYUM
Dönüştürücü	BİREYSEL DESTEK	Pearson (r)	,353(**)	,416(**)	,276(*)
	ENTELLEKTÜEL LİDER	Pearson (r)	,409(**)	,484(**)	,318(*)
	KARİZMATİK LİDER	Pearson (r)	,359(**)	,453(**)	,263(*)
Sürdürücü	SÜRDÜRÜMCÜ AKTİF LİDER	Pearson (r)	-,516(**)	-,348(**)	-,560(**)
	SÜRDÜRÜMCÜ ÖDÜLE BAĞLI LİDER	Pearson (r)	-,435(**)	-,382(**)	-,418(**)
	SÜRDÜRÜMCÜ PASİF LİDER	Pearson (r)	-,638(**)	-,624(**)	-,576(**)

* .05

** .01

Çok faktörlü liderlik anketinde yer alan alt faktörlerin iş doyumuna ile ilişkisi incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin bir bileşeni olan entelektüel liderliğin, iş doyumunu sağlamada diğerlerine oranla pozitif yönde nispeten yüksek bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir ($r=0.484$, $p<.05$).

Sürdürücü (Transaksyonel) liderliğin alt bileşenlerinin öğretim elemanlarının iş doyumları ile arasındaki ilişki incelendiğinde, Sürdürücü liderliğin tüm bileşenlerinde negatif yönde yüksek sayılabilecek bir ilişki tespit edilirken; Sürdürücü pasif liderlik ile iş doyumuna arasındaki korelasyonun diğer Sürdürücü liderlik bileşenlerine göre negatif yönde daha yüksek olarak tespit edilmiştir ($r=-0.638$, $p<.05$)

V. TARTIŞMA VE SONUÇ

Deniz Harp Okulu'nda öğretim elemanı olarak görev yapan subaylarla sınırlı olan bu çalışma; “Dünyanın en iyi Deniz Harp Okulu” olma yolunda ilerlerken, kurumun insan boyutu olarak değişimlere ne derecede hazır olduğunu ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

1. Araştırmada Liderlik stillerini belirlemek amacıyla orijinali İngilizce'den, Türkçe'ye araştırmacı tarafından uzman İngilizce öğretim elemanları tarafından çevrilen Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin İngilizce ve Türkçe formları arasındaki korelasyon yüksek düzeyde çıkmış ve iki form arasındaki ilişki t testi ile analizi yapılarak soru çiftleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ölçeğin iç tutarlılık ve madde analizleri, ölçeğin geneli, ana faktörler ve ana faktörlere bağlı alt faktörler dahil olmak üzere yapılmış ve yapılan analiz sonucunda hiçbir madde ölçekten atılmamıştır. Maddelerin ayırt edicilikleri ise istenen düzeyde çıkmıştır. Analiz sonuçları, ölçeğin güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini göstermiştir.

2. Araştırma, 63 Deniz Harp Okulu Öğretim elemanı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının;

%55,6'sını 31-40 yaş arası subaylar oluşturmaktadır,

%89'i erkek, %11'i kadın'dır,

%50'den fazlasını genç rütbedeki subaylar oluşturmaktadır,

%52,4'ünü Öğretmen sınıfı subaylar oluştururken, %47,6'sını deniz ve mühendis sınıfı subaylar oluşturmaktadır,

%54'ü Yüksek lisans, %39,7'si Lisans, %6,4'ünü ise Doktoralı ve Doçent öğretim elemanları oluşturmaktadır,

%54'ünün amirinin rütbesi Albay, %22,2'si Yarbay, %9,5'u Binbaşı, %14,3'ü Yüzbaşı ve Üsteğmen'dir.

%46'sının amiri öğretmen sınıfı, %34,9'u deniz sınıfı, %19'u mühendis sınıfı'dır.

%41,3'ünün amiri lisans, %25,4'ü yüksek lisans, %33,3'ü ise doktoralı ve doçent'tir

3. Öğretim elemanlarının “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ve “Minnesota İş Doyum Anketi”nde bulunan ifadelerle verdikleri yanıtlar analiz edilerek şu sonuçlara ulaşılmıştır;

a. Öğretim elemanlarının iş doyum puanlarının genelinin ve alt faktörlerine ait puanların, öğretim elemanlarının demografik değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

b. Öğretim elemanlarının amirlerinin rütbelerine göre iş doyumlarının puanları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Öğretim elemanlarının amirlerinin rütbelerine göre iş doyumlarının puanları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. En büyük farklılık Üsteğmen rütbesindeki amirler ile Albay amirler arasında olduğu görülmektedir. En dar kapsamlı farklılığın ise Yarbay ve Albay arasında olduğu görülmektedir. Buna göre Üsteğmen rütbesindeki amirlerin mahiyetinde çalışan öğretim elemanlarının hem genel iş doyumlarının hem de dışsal ve içsel iş doyum puanlarının düşük olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının iş doyumlarının rütbe yükseldikçe arttığını söyleyebilmek mümkündür.

Genel iş doyum ölçeğine göre sırasıyla Üsteğmen-Yüzbaşı, Üsteğmen-Binbaşı ve Üsteğmen-Albay rütbeleri arasındaki genel iş doyum puanları farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, Amirlerin rütbelerine göre öğretim elemanlarının iş doyum puanlarının “Dışsal iş doyum” faktöründe de alt rütbelerlerden üst rütbeler gidildikçe iş doyum puanları yükselmektedir. İçsel doyum faktöründe ise puanlar Üsteğmen rütbesiyle diğer üst rütbeler arasında farklılık göstermektedir.

Bu sonuçlara göre, Üsteğmen rütbesindeki amirlerin mesleki ve yönetsel tecrübe açısından diğer üst rütbeli amirlere oranla henüz yetersiz oldukları değerlendirilmektedir.

c. Genel iş doyum ölçeğine göre sırasıyla Üsteğmen-Yüzbaşı, Üsteğmen-Binbaşı ve Üsteğmen-Albay rütbeleri arasındaki genel iş doyum puanları farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, Amirlerin rütbelerine göre öğretim

elemanlarının iş doyum puanlarının “Dışsal iş doyum” faktöründe daha geniş kapsamlı bir farklılık görülmektedir. Bunun büyük nedenini ise dışsal faktörü oluşturan girdilerin bu rütbede çok fazla dikkate alınmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bununla birlikte amirinin rütbesi Üsteğmen olan öğretim elemanları Üsteğmen rütbesinden daha alt rütbelerde olan Teğmenlerdir ve Üsteğmen ile Teğmen arasında kıdem yılı olarak en fazla farklılık 8 yıl, en düşük farklılık ise 1 yıldır.

ç. Amirlerin sınıflarına göre öğretim elemanlarının iş doyum puanları arasında içsel iş doyum düzeyinde bulunan farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak üzere yapılan, Mann Whitney U-Testi sonuçlarına göre farklılık ,05 düzeyinde Mühendis ve Öğretmen sınıfı arasında anlamlıdır. Bu sonuca göre sıra ortalamalarına bakıldığında Mühendis sınıfı amirlerin, öğretmen sınıfı amirlere oranla daha fazla içsel iş doyum sağladıkları söylenebilmektedir.

d. Amirlerin kaynağına göre öğretim elemanlarının iş doyum puanları Dışsal doyum faktöründe .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmüştür. Amirlerin kaynak değişkenine göre öğretim elemanlarının dışsal iş doyum puanları arasındaki farkın değişkenin hangi boyutundan kaynaklandığını bulmak için yapılan Mann Whitney-U testine göre farklılık Sivil üniversite mezunu amirler ile Harp okulu mezunu amirler arasında .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre, dışsal iş doyum’un yönetsel anlamda en büyük iki parametresini oluşturan, “Üstün astlarını yönetme şekli”nin ve “Üstün karar vermedeki Yeteneği”nin, amirleri Harp okulu mezunu olan öğretim elemanlarının dışsal doyumunu sağlamada etkin bir rol oynadığı değerlendirilmektedir.

e. Öğretim elemanlarının iş doyum puanlarının genelinin ve alt faktörlerine ait puanların, amirlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin sıranması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda dışsal iş doyum ile ilgili olan değerler .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapılan Mann Whitney U-Testi sonucuna göre dışsal iş doyum puanları incelendiğinde Dışsal iş doyum faktöründe, bulunan farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için uygulanan Mann Whitney U-Testine göre Lisans-Doktora, Lisans-Doçent, Yüksek

öğretim elemanlarına göre, liderlik algılarının “Dönüştürücü Liderlik” boyutunda olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü Liderlik Faktörünün alt faktörleri arasında, “Karizmatik Liderlik” alt faktöründe; başta Deniz sınıfı ile Öğretmen sınıfı olmak üzere, Deniz sınıfı ile Mühendis sınıfı amirler arasında farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Buna göre amirleri deniz sınıfı öğretim elemanları, amirleri öğretmen ve mühendis sınıfı olan öğretim elemanlarına göre algıladıkları liderlik stili “Karizmatik liderlik” boyutundadır.

Dönüştürücü Liderlik “Entelektüel Uyarım” alt faktöründe, deniz sınıfı ile öğretmen sınıfı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre amirleri deniz sınıfı olan öğretim elemanları, amirleri öğretmen sınıfı olan öğretim elemanlarına göre, algıladıkları liderlik stili “Entelektüel uyarım” boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

“Bireysel destek” alt faktöründe de aynı şekilde, deniz sınıfı ve öğretmen sınıfı amirlerin arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Amiri deniz sınıfı olan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stili, amirleri öğretmen sınıfı olanlara göre “Bireysel destek” boyutundadır.

Bu sonuçlara göre bir sıralama yapıldığında, amirleri deniz sınıfı olanlar, amirleri mühendis ve öğretmen sınıfı olanlara, amirleri mühendis sınıfı olanlar ise, amirleri öğretmen sınıfı olanlara göre daha fazla dönüştürücü lider olarak algılanmaktadır.

Algılanan Dönüştürücü liderlik alt faktörlerinde, en büyük farklılıklar, karizmatik/ilham verici liderlik ve entelektüel uyarım alt faktörlerinde ortaya çıkmıştır. Deniz sınıfı amirlerin daha fazla Karizmatik/ilham verici lider olarak algılanmaları, sürekli olarak sağladıkları coşkusal destek ve çekicilikleri sayesinde iş görenlere ilham vermeleri ve onların birinci derecedeki motivasyonel beklentilerini karşılamada daha etkili olduklarından kaynaklandığı söylenebilir ki bunlarda karizmatik/ilham verici liderlik davranış biçimlerinin en önemli göstergesidir. Ayrıca Entelektüel uyarım konusunda, astlarının daha fazla karara katılma ve yeni

fikirlerin ortaya çıkması için ortam yaratmaları, deniz sınıfı olan amirlerin daha çok dönüştürücü lider olarak algılanmalarına neden olduğu söylenebilir.

ğ. Öğretim elemanlarının ölçeği oluşturan ana liderlik faktörleri ve ana faktörleri oluşturan alt faktörlerin, amirlerin kaynak değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, Sürdürümcü liderlik genel toplamı ve alt faktörlerin puanları , amirlerin sınıf değişkenine göre farklılıkları .05 düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörleri olan “Serbestlik tanıyan liderlik” faktörünün değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderlik faktörünü oluşturan alt faktörler puanlarının analizi sonucunda değerlerden tümü .001 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre öğretim elemanlarının algıladıkları dönüştürücü liderlik stiline, amirlerin kaynaklarına göre farklılaştığı söylenebilir. Bu farklılıkların nereden kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla uygulanan Mann Whitney U-Testi’ne göre öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerinden Serbestlik tanıyan liderlik, Dönüştürücü liderlik boyutunda ve alt faktörlerinde, amirlerin kaynaklarına göre bulunan farklılıklar anlamlı bulunmuştur.

Serbestlik tanıyan liderlik ve Dönüştürücü liderlik boyutlarında gözlenen farkın, hangi kaynaklar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını ortaya çıkarmak üzere uygulanan Mann Whitney U-Testi sonuçlarına göre; Serbestlik tanıyan liderlik boyutundaki fark, Harp Okulu mezunları ile Sivil Üniversite mezunlarından kaynaklanmaktadır. Buna göre, Harp Okulu kaynaklı olan amirlerin, Sivil Üniversite mezunu olan amirlere göre “Serbestçi Lider” olarak algılandıkları ortaya çıkmıştır. Serbestçi lider kavramı kelime anlamı ile olumlu bir çağrışım yaratsa da içerdiği anlam itibarıyla olumsuz bir anlam taşımaktadır. Buna rağmen katı, merkeziyetçi ve hiyerarşik ortamlarda serbestçi lider davranış biçimleri gösteren bir amire olumlu özellikler atfedilmesi ve bu şekilde algılanması gayet normaldir. Öğretim elemanlarının algıladıkları serbestçi liderlik algılamalarına da bu anlamla değerlendirilmektedir.

Dönüştürücü liderlik ve alt faktörlerinde ortaya çıkan anlamlı fark ise Dönüştürücü liderlik faktörünün genelinde, Harp Okulu-Sivil Üniversite ve FYO-

Sivil Üniversite kaynaklı olan amirlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderlik alt faktöründe ise, Harp Okulu-Sivil Üniversite kaynaklı amirlerin arasındaki farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmış; Harp Okulu kaynaklı amirlerin, Sivil Üniversite kaynaklı amirlere göre daha yüksek “Karizmatik lider” olarak algılandıkları bulunmuştur.

Dönüştürücü liderlik faktörünün diğer bir alt faktörü olan “Entelektüel Uyarım” alt faktöründe bulunan anlamlı farkın, Harp Okulu-FYO, Harp Okulu-Sivil Üniversite, FYO-Sivil Üniversite kaynaklı amirlerden kaynaklandığı bulunmuştur. Bu sonuca göre bir sıralama yapıldığında Harp Okulu kaynaklı amirlerin FYO ve Sivil Üniversiteye, FYO kaynaklı öğretim elemanlarının da Sivil Üniversite kaynaklı amirlere oranla daha fazla “Entelektüel Uyarım”a sahip lider olarak algılandıkları ortaya çıkmıştır.

Bireysel destek alt faktöründeki anlamlı fark ise, Harp Okulu-Sivil Üniversite ve FYO-Sivil Üniversite kaynaklı amirlerden kaynaklanmaktadır. Harp Okulu kaynaklı amirlerin, Sivil Üniversite kaynaklı, FYO kaynaklı amirlerin de Sivil Üniversite kaynaklı amirlere göre daha fazla “Bireysel Destek” sağlayan amir olarak algılandıkları bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre, amirlerin bir önceki maddede açıklanan sınıf değişkeni ile kaynak değişkenlerine göre algılanan liderlik stilleri paralellik göstermektedir. Askerlik mesleğine henüz askeri okuldayken başlamış olan Harp okulu mezunu ve askeri bir ortamda okuyan FYO mezunlarının, meslekleriyle daha önceden bütünleşmiş ve uyum sağlamış olmalarının, ortaya çıkan bu sonuçlarla ilintili olduğu söylenebilir. Henüz askeri okulda iken etkili liderlik uygulamalarını, değişik liderlik eğitim programlarıyla-yaşayarak-öğrenen Harp okulu ve FYO mezunu olan amirlerin, sivil Üniversite mezunu olan amirlere oranla dönüştürücü liderlik boyutlarında daha etkili oldukları değerlendirilmektedir.

h. Öğretim elemanlarının ölçeği oluşturan liderlik faktörleri ve alt faktörlerin, amirlerin eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda, Sürdürücü liderlik genel toplamı ve pasif liderlik alt faktörü dışındaki alt faktörlerin puanları ,

amirlerin eğitim durumu değişkenine göre farklılıkları .05 düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin diğer bir ana faktörleri olan “Serbestlik tanıyan liderlik” faktörü ve alt faktörleriyle beraber dönüştürücü liderlik faktöründe ortaya çıkan farklılıklar anlamlı bulunmuştur.

Sürdürümcü Liderlik alt faktörü olan “Pasif Liderlik” faktöründe, Serbestlik tanıyan liderlik faktöründe ve Dönüştürücü liderlik faktörlerinde, amirlerin eğitim durumu değişkenine göre ortaya çıkan anlamlı farkın hangi eğitim durumlu amirlerden kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi sonuç tablosuna göre;

Sürdürümcü liderlik Pasif liderlik alt faktöründe; Doktoralı amirler, lisans eğitimi almış olan amirlere oranla daha yüksek bir şekilde pasif lider olarak algılanmaktadır. Ortaya çıkan bu sonucu araştırmacı tesadüfi olarak değerlendirmektedir. Aynı liderlik stilinde, doktoralı amirlerin, doçent olan amirlere oranla daha fazla pasif lider olarak algılanmışlardır. Bu tablonun diğer sonuçlarına bakıldığında, ortaya çıkan bu farklılığın da tesadüfi olduğu değerlendirilmektedir.

Serbestlik tanıyan liderlik faktöründe anlamlı farklılığın kaynağını teşkil eden amirler ise; doçentli amirlerle, lisans eğitimi almış olan amirlerdir. Bu sonuca göre öğretim elemanları, doçent eğitimi almış olan amirleri serbestçi lider olarak algılamışlardır.

Dönüştürücü liderlik ve alt faktörlerinde ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi eğitim durumlu amirlerden kaynaklandığını tespit etmek üzere tablo incelendiğinde tüm alt faktörlerle birlikte genel bir değerlendirme yapıldığında; tüm alt faktörleri ile birlikte, lisansüstü eğitim almış olan amirlerin daha fazla dönüştürücü lider olarak algılandığı görülmektedir. Bu durum özellikle Lisans eğitimi almış amirler ile doçent amirler arasında karizmatik-ilham verici liderlik ve entelektüel uyarım alt faktörlerinde daha yüksektir. Öğretim elemanlarının algıladıkları dönüştürücü liderlik stili, lisans eğitiminden başlayarak kademeli bir şekilde yüksek lisans, doktora ve doçent olarak hiyerarşik bir sonuç arz etmektedir. Buna göre genel olarak, amirlerin eğitim durumları, öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerini anlamlı bir şekilde farklılaştırmaktadır.

Bu sonuçlara göre, akademik unvanlı amirlerin algılanan liderlik stilleri dönüştürücü liderlik ve bileşenleriyle açıklanmaktadır. Yapılan lisans üstü çalışmalarla, bilime ve bilimsel gelişmelere daha yakın olan amirlerin, bakış açılarını genişleterek, dönüşümün ve yenileşmenin gereğine inanır bir şekilde, astlarının iş doyum düzeylerini ve dolayısıyla performanslarını etkiledikleri görülmektedir.

Öğretim elemanlarının, amirlerini dönüştürücü lider olarak algılamaları, onların kişisel gelişim çabalarını destekleyen ve her türlü yeniliğe açık olduklarını gösterir nitelikte olduklarının açık bir kanıtıdır. Bu nedenle öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri ve özellikle kişisel gelişim boyutlarıyla ilgili olan dışsal iş doyumları yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

1. Amirlerini sürdürümcü lider ve bileşenleri (Transaksiyonel Lider) olarak algılayan öğretim elemanlarının iş doyum düzeyleri incelendiğinde genel, dışsal ve içsel doyum düzeyleriyle, amirlerinin liderlik stilleri arasında negatif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir.

i. Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerinden, “dönüştürücü liderlik” stili ile “genel iş doyum”ları arasında bir ilişki saptanmıştır. dönüştürücü liderlikle, iş doyum arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylenebilir. Bununla birlikte, Sürdürümcü liderlikle genel, içsel ve dışsal iş doyum açısından negatif yönde yüksek bir ilişki ortaya çıkmıştır. Amirlerini serbestçi lider olarak algılayan öğretim elemanlarının iş doyumları arasında ilişki yok denecek kadar azdır.

Genel olarak araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, amirlerin algılanan liderlik stillerinin dönüştürücü liderlik stili ve bileşenlerine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları, konuyla ilgili yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örneğin, Bryman’ın 1992 yapmış olduğu örgüte ilişkin çalışmalarında, Dönüştürücü lider davranışlarıyla çalışanların iş doyumunu ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bryman bu çalışmasında dönüştürücü liderlik ve alt faktörlerindeki niteliklerine sahip yöneticilerle birlikte çalışan iş görenlerin, diğer liderlik stillerine oranla yüksek oranda farklılaştığını ortaya koymuştur.

Konuyla ilgili diğerk bir alışma Crist tarafından 1999 yılında yapılmış bir doktora tezidir. Crist bu araştırmasında West Wirginia üniversitesinde çalışan akademik memurların, enstitü başkanlarında algıladıkları liderlik stili ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre insana yönelik lider olarak algılanan liderlerin, yapısal lider olarak algılanan liderlere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Türkiye’de konuyla ilgili yapılan çalışmalar, araştırmanın başında da belirtildiğı gibi genellikle insana yönelik liderlerle, yapısal liderlerin iş doyumlarına etkisi şeklinde yapılmıştır. Ayrıca literatürde Türk Silahlı Kuvvetlerinde, dönüştürücü liderlik ve alt faktörlerini de kapsayan ayrıntılı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dönüştürücü liderlik ile ilgili Türkiye’de İnci tarafından 2001 yılında 121 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve uygulamadan örneklere yer verilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre mezun olunan okul derecesiyle, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olma arasında bir ilişki saptanmıştır. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olma derecesi de yükselmektedir. Deniz Harp Okulu’nda öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada da, amirlerin akademik kariyerleri yükseldikçe dönüştürücü liderliğe sahip olma özellikleri artmaktadır. Bu açıdan İnci(2001) tarafından yapılan araştırmayla, bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir.

VI. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, Deniz Harp Okulu öğretim elemanları, amirlerini algıladıkları liderlik stili ile iç-dış etkenler ve toplam iş doyum düzeyleri bakımından değişen oranlarda doyum yaşamaktadırlar. Bu oranlar arasında en dikkat çekici olanı ise amirlerin sınıf, eğitim durumu ve rütbe değişkenlerine göre öğretim elemanlarının iş doyumlarının farklılaşmasıdır. Bu sonuca paralel olarak iş doyumları farklılaşan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stillerin de, bu değişkenlere göre farklılaştığı görülmüştür.

1. Getirilmesi gereken en önemli ve en önde gelen öneri, araştırma sonuçlarına dayanarak, “Eğitim durumu” değişkenlerine göre farklılaşan iş doyum ve liderlik algılamalarına yönelik olmalıdır. Bu na göre öğretim elemanlarına, kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda destek sağlamak; iş doyumunu ve verimliliği artırıcı bir unsur olacaktır. Öğretim elemanları, bu çabalarında sonuna kadar desteklenmeli, her türlü gelişim çabasına öncülük edilerek sürekli desteklenmelidir.

Bu destek sağlanırken;

a. Öğretim elemanlarının akademik kariyer yapmaları için özendirici tedbirler alınmalı,

b. Yönetim, öğretim elemanının kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak üzere çevre üniversitelerle iş birliği halinde bulunarak, akademik kariyer yapma imkanı sağlamalı,

c. Akademik kariyerlerine devam eden öğretim elemanlarının üniversiteye devam sorunu yaşamalarını önleyici planlamalar yapılmalı,

d. Amirler, maiyetinde bulunan öğretim elemanlarının sosyal yaşam ve öğrenimleri ile ilgili sorunlarıyla yakından ilgilenerek, bireysel destek sağlamalıdır.

2. Deniz Harp Okulu’nun organizasyon yapısında teşkil eden Bölüm Başkanlığı ve Ana Bilim Dalı Başkanlığı kadrolarına yapılan atamalarda Deniz Kuvvetlerinin “Akademik kariyerli” olan subayların tercih edilmesine yönelik tedbirler alınmalıdır. Kısa dönemde, akademik kariyer yapmış Bölüm Başkanı ve ABD Başkanı bulmada yaşanan güçlükler göz önüne alınarak, madde 1-b’de

önerildiği üzere, çevre üniversitelerle işbirliği içinde olup ihtiyaç duyulan alanlarda lisans üstü eğitim yapılması için gerekli önlemler alınmalıdır.

3. Askeri okuldan ya da Silahlı Kuvvetler adına bir okulda öğrenim görerek askeri bir ortamdan gelmiş ve liderlik eğitim programlarından geçmiş olan Harp Okulu mezunu ve FYO mezunu subayların dışında, Sivil kaynaktan subay nasbedilen subayların da, mesleklerinin başlarında, askeri eğitim ve subay oryantasyon kursu ile birlikte, yöneticilik kavram ve tekniklerini de kapsayan liderlik eğitim programları ve komutanlık eğitimlerinden geçirilmelerin yararlı olacağı mütalaa edilmektedir.

4. Bununla birlikte, kaynak ve sınıf gözetmeksizin tüm subayların, değişen ve yenileşen çağdaş yönetim sistemlerini ve liderlik becerileri ile ilgili olarak, çevre üniversitelerde, yurt içinde ve yurt dışında yapılan sempozyum, seminer, toplantı vb. benzeri faaliyetlere katılımları sağlanması ve benzeri faaliyetlerin de Deniz Harp Okulu'nda yapılabilmesi için gerekli plan ve programların hazırlanmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

5. Dünyada her alanda hız kazanan değişimlere ayak uydurmak ancak kurum içinde bu değişimleri gerçekleştirecek dönüşümleri yaparak mümkün olabilecektir. Bu dönüşümleri gerçekleştirebilmek ise bilgi düzeyi yüksek, değişim ve dönüşüm kavramlarını anlamış ve sindirmiş öğretim elemanları ile mümkün olabilecektir. Bunu sağlamak için öncelikli olarak öğretim elemanlarının kendi çalışma alanlarında yetkinleştirilmesi sağlanmalıdır. Yetkinleştirme; küresel faaliyetlerin arttığı dünyada, çalışan kişiye kendi inisiyatifini kullanması için sorumluluk, yetki ve kaynak vermektir. Değişim sürecine bağlı olarak kurumsal düzeyde başarıya ulaşmak için öncelikle öğretim elemanlarının yetkilendirilmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan değişim çalışmalarında başarılı olmak için; gücü alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, öz liderlik anlayışını özendirmek ve her bireyin arzulanan sonuçların sorumluluğunu gönüllü olarak üstleneceği bir kurum kültürü yaratılmasının zorunlu olduğu değerlendirilmektedir.

6. Bir vizyon olarak “Dünyanın en iyi Deniz Harp Okulu” olma yolunda önemli adımlar atan Deniz Harp Okulu'nun ve yönetici konumunda olan öğretim elemanı ve idarecilerin, çalışanların değerini bireysel olarak takdir etmesi, çalışanlar

arasında bu tutumun gelişmesi bakımından belirleyici faktördür. Yapılan bu araştırma ve bir çok araştırma da, içsel doyumun belirleyicilerinden olan “Değer verme”nin, para ödülleri de dahil olmak üzere diğer muhtelif ödül şekillerinden daha etkili olduğunu göstermiştir. Değerlilik duygusu, bireyin hayatına ve işine anlam kazandırmaktadır. Değer vermenin birçok çeşidi vardır. Sorumluluk, yetki, profesyonel anlamda tanıma ve iş ortamında başarıyı hissetme duygusunu kapsamalıdır. Diğer yandan çalışanlar; işletmelerinin başarısı açısından önemli olduklarını, kendilerine adil davranılacağını ve çalışmalarının meyvelerinden kendilerinin de adil bir şekilde pay alacağını bilmeli, bu konularda kuşku duymamalıdır. İşlerini yitirmemek bakımından da olabildiğince güvende olmalıdırlar.

7. Kurum içi haberleşmenin ve 5 nci maddede belirtildiği üzere etkili bir kurum kültürü yaratmanın en etkili yollarından birisi kurum içi iletişimin en üst seviyede tutulmasıdır. Bu şekilde ast-üst arasında özellikle askeri kurum hiyerarşisinden kaynaklanan derinlikleri azaltmak mümkün olabilecektir. Etkili iletişim ise; kurum içinde etkili bir Öneri sistemi sağlamakla mümkün olabilecektir. Bu durumda, aşağıdan yukarıya doğru iletişim arttırılacak ve çalışanlar, kendi işlerinde iyileştirmeler sağlayabilecek önerilerde bulunabileceklerdir. Böylece çalışanların yaratıcı fikirleri ortaya çıkarılacak, değerlendirilecek ve kuruma yararlı olanlar uygulanabilecektir.

KAYNAKÇA

Akhun, İlhan. Temel İstatistik Kavramlar. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1983.

Aydın, Mustafa. Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: İlk-San Matbaası, 1986.

Balcı, Ali. "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu". Yayımlanmamış Doktora Tezi,
A.Ü.Sos.Bil.Enst., 1985.

Bass, B. M. " Leadership: Good, Better, Best," Organizational Dynamics. Academy
of Leadership Pres.1985.

Bass, B.M. (1997).”KLSP Transformational Leadership, Working Papers,
Transformational Leadership Focus Group Kellogg Leadership Studies
Project” Academy of Leadership Press.1997.

Bass, B. M., B. J. Avolio and L. Goodheim " Biography and the Assessment of
Transformational Leadership at the World-Class Level," Journal of
Management.1987

Bass, B.M., Steidlmeier, P., “Ethics, Character, And Authentic
Transformational Leadership” Center of Leadership Studies, School of
Management, Bringhampton University.1995.

Başaran, İ.Ethem. Eğitime Giriş. 3, Baskı Ankara: Bimaş Matbaacılık, 1978.

____. Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: A.Ü.
EğitimBilimleri Fakültesi Yayınları, No: 139, 1985.

____. Yönetim. Ankara: Gül Yayınevi, 1989.

____. Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara. Gül

- Yayınevi, 1991.
- ____. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- Bayat, B., "Büro Hizmetlerinde Çalışanların İş Doyumu ile Yöneticilerin Davranışları Arasındaki İlişki". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sos.Bil.Enst., 1988.
- Baycan, A., "An Analysis Of Several Aspects of Job Satisfaction Betvveen Different Occupational Groups". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Boğaziçi Üniversitesi, 1985.
- Blanchard, K., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th Edition. Englewood Cliff.NJ: Prentice Hall Inc.1981.
- Burns, J.M.,Leadership.NewYork : Harper & Row. 1978.
- Çelik, V., "Teknik Öğretmenlerin iş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sos.Bil.Enst., 1987.
- ____. "Eğitimsel Liderlik", Ankara: Pegem Yayınları, 2000.
- Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, 5 basıdan çeviri, İ.Ü.İ.F. yayın no.:136, 1982
- Donohue Kevin S., "Transformational Leadership", Military Review, Ağustos 1994,No:8.
- Ergenç, A. "İş Doyumunun Belirleyicisi Olarak Beklenti Algılama

Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri". Yönetim Psikolojisi II. Ankara: TODAİE Yayınları,1981.

Erdoğan, İ. İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242,1991

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınevi, 5. baskı 1998

Everett, G. (1987). A study of the relationship between the principal's leadershipstyle and the level of motivation of the teaching staff.
Unpublished doctoral dissertation, Tennessee State University.1987
http://www.aiaas.edu/academics/sgs/info/v2n1/john_institutional_commitment.html

John.,M.C and Taylor., J.W., "Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers",1997
<http://www.aiaas.edu/academics>

Gleick, J. (1987). "Kaos(Yeni Bir Bilim Teorisi)", Tübitak Yayınları,9.Basım, Çeviri:Fikret Üçcan, NY: Penguin Books.

İnci, M., "Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler",
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.2001, İstanbul.

Kabadayı, R., "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin GÜdülenmesi". Yayımlanmamış Doktora Tezi. H.Ü. Mezuniyet Sonrası Eğitim Fakültesi, 1982.

Karasar, N., Araştırmalarda Rapor Hazırlama Yöntemi : "Kavramlar,

İlkeler, Yöntemler". Üçüncü Baskı. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık, 1979.

____. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Matbaş Yayınevi, 1982.

Karen M. Bare-Oldham, M.A.(1999) "An Examination Of The Perceived Leadership Styles Of Kentucky Public School Principals Asdeterminants Of Teacher Job Satisfaction" West Virginia University in partial fulfillment of the requirements for The Degree of Doctor of Education. 1999.

Kaynak, T., "A.Maslovv'un Holistik Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye'deki İşgörenler Üzerinde, İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlik Durumu". Yönetim Psikolojisi II. Ankara: TODAİE, 1981.

Koçak, M., Kirazcı, S., (5-6 Haziran 1997). "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler". Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, İstanbul.

Keith G., "Leadership: Classical Contemporary and Critical Approaches", Oxford University Press, New York, 1999.

Kılınç T., (5-6 Haziran 1997). "Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, İstanbul.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1989.

Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: A.Ü. Sos.Bil.Fak. Yayınları, No: 47, 1981.

Kottler, J.P., "The Leadership Factor", New York: Free Pres.1988.

Koray, M., (5-6 Haziran 1997). Liderlerin 21. Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar. Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, İstanbul.

Kunhert, W. K. Ve Lewis P., "Transaccional And Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis" Academy Of Management Review, Volume : 12, No: 4.1987.

Luthans, F., "Organizational Behaviour. New York: Mc Grew-Hill Inc.
Morgan, Gareth; Creative Organization Theory: A Resources Book, Sage Publications, London, 1989.

Özçer, S., Verimliliğe etkileri bakımından sanayi işletmelerinde örnek yapıları ve liderlik biçimleri. Ankara : Gül Yayınevi.1998.

Özcan, H., "Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sos.Bil.Enst., 1991.

Özdayı, N., "Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi". Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1990.

Polatcan, İ., T.S.K. İç Hizmet Kanunu ve Yönetmeliği. İstanbul: Bayrak Yayıncılık, 1982.

Panopoulos. F., “Gender differences in transformational leadership among the field leaders of New South Wales Police students”,2002.
www.aic.gov.au/conferences/policewomen2/Panopoulos.pdf

Robert E. Colvin, Ph.D. Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations 1999.
<http://www.mindspring.com>

Robot K., Management, Secth Edition, Houghton Mifflin, London, 1995.
Sashkın, M. Ve Rosenbach E. W. , “A New Leadership Paradigm” Taylor R.L. ve Rosenbach W. E., Contemporary Issues in Leadership, Westview Press Colarado 1993.

Scanlan,B., Keys, B.,Management and Organizational Behavior.
London: John Wiley&Sons Inc.1983.

Seçmen, S., Amirlerin Kişilik Özellikleri ile ilgili Değerlendirmelerin İş tatmini Üzerindeki Etkileri; TSK’da yapılan bir araştırma.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul, 2001.

Sencer, M., “Kamu İşgörenlerinde iş Doyumu ve Moral”. TODAİE Dergisi. 15-1, 1982.

Sorenson, G., An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James MacGregor Burns. University of Maryland, The James MacGregor Burns Academy of Leadership. July 23, 2001.
<http://www.academy.umd.edu/scholarship/casl/articles/r1#r1>

Şimşek, H., Aytemiz, D., (5-6 Haziran 1997) Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler. Deniz Harp Okulu 21.

Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, İstanbul.

Stoner J., A.F., Freeman R. E., "Management", Prentice Hall
International Inc. ,New Jersey 1992.

Tınaz, P., Okakın, N., (5-6 Haziran 1997). Liderlerin Astları İlgilendiren on
özellığı ve inşaat sektöründe bir uygulama. Deniz Harp Okulu 21.
Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, İstanbul.

Türkmen İ., "Yönetmel Zaman Ve Yetki Devri Açısından Yönetimde
Verimlilik", Mpm Yayını. Ankara 1996

Yavuz, C.A., "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar"
"http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale015.html

Yukl, G., "Leadership In Organizations ", Prentice Hall Inc. New Jersey
1989

____." Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research,"
Journal Of Management, 15(2), 251-289.

Zel U., "Liderlik Teorileri Ve Araştırmaları" K.H.O. Matbaası, Ankara 1996.

_. "Harekete Geçirici Liderlik Ve İşe Yönelik Liderlik", K.H.O. Matbaası,
Ankara 1997.

**UYGULAMA
YÖNERGE**

Size sunulan bu anket siz ve mesleğiniz ile durum tespitinde bulunmak amacıyla uygulanmaktadır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır I.Bölümde demografik özellikler, II.Bölümde Amir ile ilgili ifadeler, III.Bölümde ise mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri takip eden ve size göre uygun olan düzeyi daire içine alınız ve boş bırakmayınız. Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Ertunç AKDOĞAN

I.BÖLÜM-KİŞİSEL BİLGİLER

YAŞINIZ	:	19-25 ()	26-30 ()	31-40 ()	41+ ()
CİNSİYET	:	ERKEK ()	BAYAN ()		
MEDENİ DURUM	:	EVLİ ()	BEKAR ()	BOŞANMIŞ ()	
RÜTBENİZ	:	TĞM ()	ÜTĞM ()	YZB. ()	BNB.() YB.() ALB.()
SINIFINIZ	:	DENİZ ()	MÜHENDİS ()	ÖĞRETMEN ()	İKMAL ()
KAYNAK	:	HARP OKULU ()	F.Y.O. ()	SİVİL ÜNİVERSİTE ()	
EĞİTİM DURUMU	:	LİSANS ()	YÜKSEK LİSANS ()	DOKTORA ()	DOÇENT ()
TOPLAM AYLIK AİLE GELİRİNİZ (MİLYON)	:	700-1000 ()	1000-1500 ()	1501-2000 ()	2001-2500 ()
		2501-3000 ()	3000+ ()		
BÖLÜMÜNÜZ	:				
AMİRİNİZİN RÜTBESİ	:	ÜTĞM ()	YZB. ()	BNB.()	YB.() ALB.()
AMİRİNİZİN SINIFINI	:	DENİZ ()	MÜHENDİS ()	ÖĞRETMEN ()	İKMAL ()
AMİRİNİZİN KAYNAĞI	:	HARP OKULU ()	F.Y.O. ()	SİVİL ÜNİVERSİTE ()	
AMİRİNİZİN EĞİTİM DURUMU	:	LİSANS ()	YÜKSEK LİSANS ()	DOKTORA ()	DOÇENT ()

II.BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerde, size göre amirinize en uygun olan sıklık derecesini daire içine alınız.

	Hıçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	0	1	2	3	4
2. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir	0	1	2	3	4
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	0	1	2	3	4
4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	0	1	2	3	4
5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	0	1	2	3	4
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	0	1	2	3	4
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	0	1	2	3	4
9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
10. Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	0	1	2	3	4
11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	0	1	2	3	4
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	0	1	2	3	4
13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	0	1	2	3	4
16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	0	1	2	3	4
17. "Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.	0	1	2	3	4
18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlarından vazgeçer.	0	1	2	3	4
19. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	1	2	3	4
20. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	0	1	2	3	4
21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	0	1	2	3	4
22. Tüm dikkatini hatalar şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	0	1	2	3	4
23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0	1	2	3	4
24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	0	1	2	3	4
25. Güç ve güven duygusu sergiler.	0	1	2	3	4
26. Kurum vizyonunu vurgular.	0	1	2	3	4
27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	0	1	2	3	4
28. Karar vermekten kaçınır.	0	1	2	3	4
29. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	0	1	2	3	4
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	0	1	2	3	4
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	0	1	2	3	4
32. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	0	1	2	3	4
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	0	1	2	3	4
34. Ortak görev anlayışını vurgular.	0	1	2	3	4
35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	0	1	2	3	4
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0	1	2	3	4

III.BÖLÜM

HMD : Hiç Memnun Değilim
MD : Memnun Değilim
M : Memnunum
OM : Oldukça Memnunum
ÇM : Çok Memnunum

Aşağıdaki ifadelerde, size göre en uygun olan cevabı daire içine alınız.

ŞİMDİKİ İŞİMDEN	HMD	MD	M	OM	ÇM
1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından:	x	x	x	x	x
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından:	x	x	x	x	x
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından:	x	x	x	x	x
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından:	x	x	x	x	x
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından:	x	x	x	x	x
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından:	x	x	x	x	x
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından:	x	x	x	x	x
8. Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden:	x	x	x	x	x
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından:	x	x	x	x	x
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından:	x	x	x	x	x
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından:	x	x	x	x	x
12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından	x	x	x	x	x
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından:	x	x	x	x	x
14. Terfi olanağımın olması açısından:	x	x	x	x	x
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından:	x	x	x	x	x
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından:	x	x	x	x	x
17. Çalışma koşulları bakımından:	x	x	x	x	x
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından:	x	x	x	x	x
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından:	x	x	x	x	x
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden:	x	x	x	x	x

ANKET BITMİŞTİR KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Ankara’da doğdum. 1997 yılında Ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesi eğitim yönetimi ve planlaması bölümünden mezun oldum. Deniz Harp Okulu Komutanlığı Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı’nda Liderlik-Yönetim Psikolojisi ve Liderlik-Yönetim Organizasyon dersleri öğretim elemanlığı ve Plan Araştırma Program Şube Müdürlüğü’nde plan program subaylığı görevlerinde bulundum. 1999 yılında Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında yüksek lisans eğitimine başladım.

