



**FİLİSTİN SİGORTA ŞİRKETLERİNDE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE KARAR VERME**

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Afnan ABEDRABOU

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**FİLİSTİN SİGORTA ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE
KARAR VERME**

Afnan ABEDRABOU

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

T.C.

**Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

KARABÜK

Ağustus 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI.....	5
ÖNSÖZ.....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION.....	10
KISALTMALAR.....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	15
EVREN VE ÖRNEKLEM.....	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/ KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	16
BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK.....	17
1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	17
1.1. Liderlik Teorileri.....	19
1.1.1. Özellikler Teorisi.....	19
1.1.2. Davranışsal Teori.....	21
1.1.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	23
1.2. Liderlik Türleri.....	27
1.2.1. Karizmatik Liderlik.....	28
1.2.2. Demokratik liderlik.....	28
1.2.3. Stratejik liderlik.....	29

İKİNCİ BÖLÜM: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	30
2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı.....	30
2.1. Dönüşümcü Liderliğin Önemi.....	31
2.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	33
2.3. Dönüşümcü Liderin Görevleri.....	35
2.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	35
2.4.1. İdeal Etki.....	36
2.4.2. İlham Verici Faktör.....	37
2.4.3. Entelektüel Motivasyon.....	37
2.4.4. Kişisel İlgi.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KARAR VERME.....	39
3. Karar Verme Kavramı Ve Önemi.....	39
3.1. Karar Verme Aşamaları.....	40
3.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	42
3.3. Karar Verme Teorileri.....	43
3.3.1. İdeal Rasyonel Model Teorisi.....	43
3.3.2. Kademeli Kümülatif Teori.....	44
3.3.3. Durum Teorisi.....	44
3.3.4. Risksiz Seçim Teorisi.....	45
3.4. Karar Verme Yöntemleri.....	45
3.5. Karar Verme Türleri.....	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: FİLİSTİN SİGORTA ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE KARAR VERME.....	48
4. Tanımlayıcı Ve Çıkarımsal İstatistikler.....	48
4.1. Çalışma Aracının Kararlılığı.....	49
4.2. Demografik Verilerin Özellikleri.....	50
4.3. Normal Dağılım Test.....	52

4.4. Araştırmanın Değişkenleri.....	52
4.5. Bulgular.....	53
SONUÇ ve TARTIşMA.....	81
ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	85
TABLolar LİSTESİ.....	93
şEKİLLER.....	96
EKLER.....	97
ÖZGEÇMİş.....	108



TEZ ONAY SAYFASI

Afnan ABEDRABOU tarafından hazırlanan “FİLİSTİN SİGORTA ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE KARAR VERME” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu Seçiniz ile Metin girmek için buraya tıklayın veya dokununuz. Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. Savunma sınavı tarihi

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (Bartın Üniv)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat Tunçbilek (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Afnan ABEDRABBOU

İmza :

ÖNSÖZ

Bilimsel ilerleme ile ortaya çıkan modern liderlik yöntemlerinden biri dönüşümcü liderliktir. Son zamanlarda Amerikan tarih ve siyaset bilimcisi Burns tarafından ortaya atılan bir yöntem olarak dönüşümcü liderlik, bugün en ünlü liderlik teorilerinden biri olarak kabul edilir. Dönüşümcü liderlik, günümüzün değişen kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu liderlik türü olarak ortaya çıkmaktadır. Sürekli değişim yapan kurumların genel çıkarları için astlarını kendi çıkarlarının ötesine bakmaya ve kuruluşun genel çıkarlarına bakmalarını sağlamayı amaçlar. Dönüşümcü liderlik; karizmatik etkinin kullanılmasıyla bireysel ilgi ve yaratıcılığı teşvik ederek kuruluşun vizyon ve hedeflerine ait farkındalıklarını ve kabul seviyelerini derinleştirmeye ikna ederek radikal değişimlerin olmasını sağlar. Karar verme süreci; çeşitli görevleri, faaliyetleri ve işleri kolaylaştırmasının yanı sıra şirketlerin ulaşmak istedikleri ayakta kalma, süreklilik, büyüme ve farklılığı korur. Bu nitelikleriyle dönüşümcü liderlik, günümüz şirketlerinin temel dayanaklarından birisidir. Bu nedenle başarılı karar verme süreci, daha iyi kararları sağlamakla kalmaz aynı zamanda güçlü ve sağlıklı kurumsal yapıların temelini de oluşturur. Bu çeşitli organizasyonel düzeylerdeki idari liderlik çalışmalarının doğasında var olan bir süreçtir. Liderlik kavramı ve karar verme ile ilgili araştırmaların ve çalışmaların çokluğuna rağmen. Filistin sigorta sektöründe liderlik modellerinin durumunu ve etkilerini tartışan yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada, Filistin sigorta şirketlerindeki dönüşümcü liderliğin boyutları ve karar verme konusu ele alınmıştır.

Çalışmanın tüm süreçlerinde desteğini ve bilgisini aktaran değerli tez danışmanı hocam Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK'e, her zaman yanımda olan, çok sevdiğim saygıdeğer aileme teşekkürlerimi sunarım.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı Filistin sigorta şirketlerindeki dönüşümcü liderlik ve rasyonel karar vermenin çalışanlar tarafından algı düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenlerle söz konusu değişkenlerin ilişkisi belirlemektir. Araştırma verilerini toplamak için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamada rasyonel karar verme ile ilgili 27, dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak ise 34 maddeden oluşan bir ölçekten faydalanılmıştır. Karar verme algısını ölçmek için Sundu ve Yaşar'ın (2020); dönüştürücü liderlik algısını ölçmek için Dönmez ve Tokerin (2017) geliştirmiş olduğu ölçekler kullanılmıştır. Veriler Filistin sigorta şirketlerinin 201 çalışanından elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre: Filistinli sigorta şirketleri çalışanlarının dönüşümcü liderlik ve alt boyutları algı derecesi yüksektir. Rasyonel karar verme ve alt boyutları algısı orta düzeydedir. Cinsiyet, eğitim ve tecrübe grupları açısından rasyonel karar verme algısında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dönüşümcü liderlik algısında eğitim grubu açısından anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; cinsiyet ve tecrübe grupları açısından anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler; Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Karar Verme

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the perception levels of the employees of transformational leadership and rational decision making in Palestinian insurance companies and to determine the relationship between demographic variables and these variables. Quantitative research method was used to collect research data. A scale consisting of 27 items on rational decision making and 34 items on transformational leadership was used in data collection. To measure the perception of decision making, Sundu and Yaşar (2020); Scales developed by Dönmez and Toker (2017) were used to measure the perception of transformational leadership. The data were obtained from 201 employees of Palestinian insurance companies. According to the results of the research: The level of perception of transformational leadership and sub-dimensions of Palestinian insurance company employees is high. The perception of rational decision making and its sub-dimensions is moderate. No significant relationship was found in the perception of rational decision making in terms of gender, education and experience groups. A significant relationship was found in the perception of transformational leadership in terms of the education group; No significant relationship was found in terms of gender and experience groups.

Keywords; Leadership, Transformational Leadership, Decision Making. For this reason

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Filistin Sigorta Şirketlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Karar Verme
Tezin Yazarı	Afnan ABEDRABOU
Tezin Danışmanı	Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	23.08.2022
Tezin Alanı	İşletme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	109
Anahtar Kelimeler;	Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Karar Verme

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Transformational Leadership and Decision-Making in Palestinian Insurance Companies.
Author of the Thesis	Afnan ABEDRABBOU
Advisor of the Thesis	Assistant Professor Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Status of the Thesis	Master
Date of the Thesis	23.08.2022
Field of the Thesis	Department of Business
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	109
Keywords;	Leadership, Transformational Leadership, Decision Making

KISALTMALAR

S : Sayfa

Vd : ve diğerleri

SPSS : Statistical Social Sciencies

SS : Standart Sapma

NDM: Naturalistic Decision Marking



ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, Filistin sigorta şirketlerindeki dönüşümcü liderliğin varlığını ve karar vermenin etkinliğini çalışanların bakış açısıyla ortaya koymaktır.

1) Çalışma, önemini bizzat konunun kendisinden almaktadır. Şöyle ki liderlik konusu, bu alanla ilgi duyanlar tarafından büyük ilgi görmüş; yöneticiler ve araştırmacılar, liderliğin oynadığı rolün önemini ve bunun kuruluşların performansı, genel olarak kalıcılık ve sürekliliği üzerindeki etkisini inceden inceye irdelemeye çalışmışlardır.

2) Kuruluşlarda bulunan departmanların ve çalışanların dönüşümcü liderlik ile karar verme sürecindeki etkinliği arasındaki ilişkinin bilinmesine önem verilmektedir. Dönüşümcü liderliğin yöneticinin performansını ve karar verme etkililiği üzerindeki etkisini daha derin kılmak için liderlik tarzlarını geliştirmesinde yardımcı olur.

3) Bu çalışma, işletme alanındaki araştırmacılara ve öğrencilere bazı bilgiler sağlayabilir.

4) Çalışmada ayrıca, sigorta şirketlerindeki yetkililerin, kullanılan liderlik yöntemlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve her aşama için en uygun liderlik yönteminin seçilmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veriler nicel araştırma olan anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma örneklemini, Filistin sigorta şirketlerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Anketler, bu örnekleme e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Katılımcılar tarafından anket formu Google Form üzerinden doldurulmuştur. Analizler %95 güven aralığında yapılmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi gibi araştırma örneklemine ait demografik değişkenler yer almaktadır.

İkinci bölümde, dönüşümcü liderlik boyutları ölçmeye yönelik içerisinde 34 madde barındıran ve Dönmez ve Toker (2017) tarafından geliştirilen kısım yer almaktadır. Dört alt boyutu bulunan bu boyut, 34 madde içermektedir. Birinci boyut

idealleştirilmiş etki olup beş madde içermektedir. İkinci boyut isteklendirme veya motive etme olup on bir maddeyi kapsamaktadır. Üçüncü boyut entelektüel uyarım olup on madde içermektedir. Dördüncüsü ise bireysel ilgi boyutu olup bu boyutta da yedi madde bulunmaktadır.

Üçüncü bölüm Karar verme boyutları ölçmeye yönelik içerisinde 27 ifade barındıran, Sunud ve Yaşar (2020) tarafından geliştirilen bölüm yer almaktadır. Alt boyutu bulunan bu boyut, 27 madde içermektedir. Birinci boyut Doğal karar olup beş madde içermektedir. İkinci boyut Rasyonel karar olup 5 maddeyi kapsamaktadır. Üçüncü boyut Sezgisel karar olup 4 madde içermektedir. Dördüncüsü ise Bağımlı karar boyutu olup bu boyutta da 4 madde bulunmaktadır. Beşinci ise kaçınmacı karar boyutu olup bu boyutta 5 madde bulunmaktadır. Altıncı boyut kendiliğinden karar olup 4 madde içermektedir.

Ölçme yöntemleri her ne kadar çeşitli olsa da bu çalışmada etkin faktörlerin maddelerinde, Likert ölçeğine dayalı ölçüm yöntemi izlenmiştir. Ankette maddelerin cevabını oluşturan 1-5 arası cevap seçenekleri şu şekildedir: (1=Kesinlikle katılmıyorum; 2= katılmıyorum; 3=Kararsız; 4=katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) biçiminde tasarlanmıştır. Beşli Likert ölçeğinin cevap düzeylerini (Düşük =2,33 ve altı) (Orta =2,34ve 3,66) (Yüksek= 3.67 ve üstü) şeklindedir.

Anket ölçeklerin referansları Dönmez ve Toker (2017) Sunud ve Yaşar (2020) ve sonra bu ölçeklerin geliştirildi. Anketler uygulanmadan önce Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 28.07.2021 tarih ve 2021.07.01 sayılı kararıyla etik uygunluğu alınmıştır.

Filistin sigorta şirketi çalışanlarından toplanan verilerin analizi için SPSS 26 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 3 tane test (Ki kare çapraz -Mann Whitney U Testi-Kruskal- Wallis testi) yapılmıştır. Betimsel analitik yöntem için aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar yapılmıştır.

Çalışma için normal dağılım testi yapıldıktan sonra araştırmanın normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir. Şöyle ki olasılık değeri (0.00) idi ki bu gerekli olasılık değerinden (0.05) daha küçüktür. Bu nedenle çalışmanın "Filistin sigorta şirketlerinde dönüşümcü liderliğin ve boyutlarının karar verme sürecine etkisi" şeklindeki başlığı, "Filistin sigorta şirketlerinde dönüşümcü liderlik ve karar verme" olarak değiştirildi. Araştırma hipotezlerini test etmek için parametrik olmayan testler kullanıldı.

Veri Toplama Kaynakları:

Araştırmacı, mevcut çalışmasında hipotezlerini test etmek, amaçlarına ve sonuçlara ulaşmak için birçok kaynak kullanmıştır. Bunlar şu şekildedir:

Birinci Kaynaklar:

Bu çalışmanın birincil kaynağını; anketin Filistin'deki çalışma örnekleme dağıtılması, bu çalışma hakkında görüşlerinin alınması, istatistiksel olarak işlenmesi ve analiz edilmesi ve sonuçların elde edilmesi oluşturmaktadır. Filistinli sigorta şirketlerinde çalışan personelden elde edilen veriler SPSS gibi hazır istatistik programları kullanılarak işlenmiş, bunun yanı sıra veri boşaltma için Excel programını ve analiz için Word programını kullanılmıştır.

İkinci Kaynaklar:

- 1) Çalışmanın konusu ile ilgili istatistiki belgeler ve yayınlar
- 2) Çalışmanın konusu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar ve araştırmalar.
- 3) Kitaplar, referanslar, süreli yayınlar ve dergiler.
- 4) İnternet.

ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Dönüşümcü liderlik, performansın yükseltilmesine ve iyileştirilmesine yardımcı olan en etkili yaklaşımlardan biridir. Sigorta şirketlerinde çalışan

verimliliğini ve etkili karar vermeyi artırır. Şirketlerde dönüşümcü bir liderlik tarzını benimsemek, şirket için rekabet avantajı elde etmek, çalışanlarının kariyerini ve şirketin devamlılığını sağlamasındaki olumlu etkisi nedeniyle zorunlu hale gelmiştir.

Filistin'deki sigorta sektörü de ulusal ekonomiyi yönlendiren ve destekleyen en önemli kollardan biridir, çünkü bu sektörde faaliyet gösteren 12 adet şirket vardır. Sigorta şirketleri diğer ticari kuruluşlar gibi hızlı bir gelişme ve sürekli değişime tanıklık etmektedir. Karar verme sürecinin etkinliğini arttırmak için geleneksel liderlik modellerinin yeniden gözden geçirilmesi ve dönüşümcü liderlik modellerine dönüştürülmesi gerekmektedir.

H1: Cinsiyet ile dönüşümcü liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Eğitim ile dönüşümcü liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

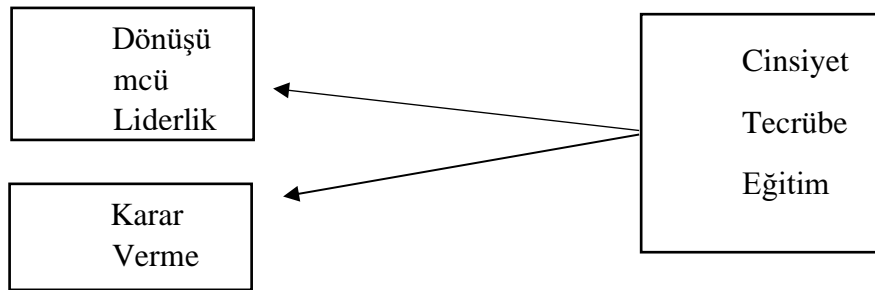
H3: Tecrübe ile dönüşümcü liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Cinsiyet ile karar verme ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Eğitim ile karar verme ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Tecrübe ile karar verme ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ



EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini 2021 \ 2022 yılı Filistin sigorta şirketlerindeki tüm çalışanları temsil etmektedir. Çalışan sayısı (500) kişidir.

Örnekleme dahil edilecek çalışanları sayısını belirlemek için ise literatürde kullanım alanı geniş olan Krejcie ve Morgan'ın (1970) önermiş oldukları örneklem tablosundan yararlanılmıştır. Örneklem tabloda 500 kişilik bir evren için $\alpha=0.05$ anlamlılık ve $\pm \% 5$ hata payı dikkate alınarak ulaşılması gereken kişi sayısının en az 217 olduğu belirtilmiştir (Krejcie & Morgan , 1970). Anket telefon, sosyal medya ve e-posta yoluyla dağıtılmıştır. Ankete katılan 217 kişiden 16'sı geri dönüş yapmamıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/ KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

İşletmelerin veri toplamayla ilgili konulara sıcak yaklaşmaması karşılaşılan güçlükler arasındadır. Bu karşılaşılan güçlüklerin aşılması için sigorta şirketlerinde çalışan bazı yöneticilerle kişisel olarak görüşülmüştür.

Bu araştırma, Filistin'de ankete katılmayı kabul edenlerle sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Latince “lira” kelimesinden türemiş olan liderlik, varlığı çok eski zamanlara dayanan, önemini hep korumuş olan ve bilim insanların sürekli ilgi odağını oluşturmuş bir konu niteliği taşımaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için organize bir ortak yaşam alanı şarttır ki bu yüzden insanlar toplu.

Yirmi birinci yüzyıla girilmesiyle birlikte liderlik kavramı özenli bir inceleme konusu haline gelmiş (Kırmaz, 2010, s. 207). özellikle bu yüzyılın ortalarında mesele- kuramsal açıdan ele alınmaya başlanmıştır. Yakın zamanda kuruluşlarda liderlik konusunun temel bir mesele haline gelmesiyle birlikte yönetim ve örgüt kuramcıları tarafından üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur (Halak, 2020, s. 50).

Örgüte yön veren, örgüt üyelerini etkileyen ve vizyon oluşturan kişilerin hem örgütsel etkinlik ve başarıda rol oynadığı yapılan birçok çalışmada ortaya koyulmuştur. Bu noktada, ilgili literatürde çok sayıda tanım ve içerik bulunmakla birlikte, liderlik üzerine yapılmış olan tanımların ortak özelliği, liderliğin "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı" şeklinde olduğu görülmektedir (Alnadir, 2010, s. 27).

Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler- gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen- bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Liderlik için zekâ, eğitim ve deneyim önemlidir (Lussier & Achua, 2010, s. 111).

Diğer bir tanımda liderlik; ortak bir amaca doğru, grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümü olarak ifade edilmektedir (Özkan & Gümüş, 2010, s. 309).

(Werner, 1993) e göre belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak

çalabamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilmektedir.

Yazarların liderlik için yaptıkları tanımlar şunlardır:

Uğur'a (2001) göre liderlik, bireyin davranışlarını, grubun faaliyetlerini ortak hedefe kanalize etmektir.

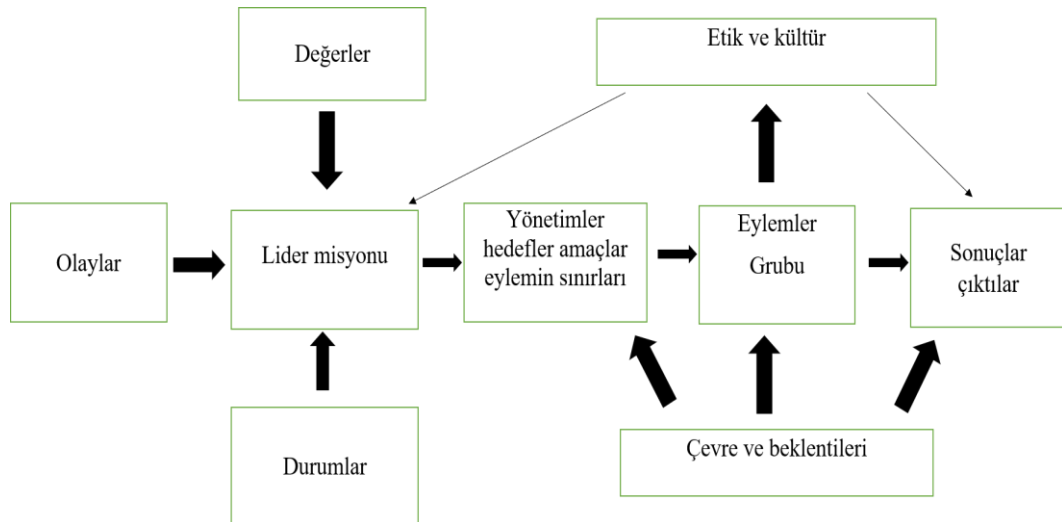
Alkaşlı 'e (1978) göre ise üyelerin motivasyonunu harekete geçirmek, sürece dâhil olmalarını sağlamak; kurumsal, siyasal ve psikolojik kaynaklar kullanarak onları harekete geçirmektir.

Rauch ve Behling (1984) liderliği, birlikte hareket eden grubun hedefe giden yoldaki başarısına yönelik uygulamalarını etkileme sürecinden ibrettir.

Gedik'e (2020) göre ise liderlik birey ve toplumun kültürün ötesine geçme yeteneğini; büyük değişim ve dönüşüm ifade eden sürece adım atmayı ifade eder.

Liderlik, tüm tarafından ise örgütün faaliyet ve başarısına katkıda bulunmasını sağlamak ve onu motive etmektir.

Bu tanımlamalardan hareketle ifade edebiliriz ki liderlik, gönüllülük esasına dayanır; bu ilke doğrultusunda çalışanları motive etmek, görevlerine yönelik onlara cesaret kazandırmak, konulan amaçları yerine getirmek için onları etkin bir şekilde yönetmek, yetenek ve yaratıcılıklarını teşvik etmek ve son olarak bireylerin etkin bir şekilde amaçlara doğrultusunda çalışmalarını için onları harekete geçirmektir.



Şekil 1: Liderliğe ilişkin kavramsal bir model (Yildiz, 2002 s.75)

1.1. Liderlik Teorileri

Tablo 1: Liderlik Teorileri

Zaman Aralığı	Teori	Varsayım/Ana Düşünce
1920-1940	Özellikler Teorisi	Liderlik, sonradan kazanılan bir özellik olmayıp doğuştan gelen bir yetenektir. Kişi liderliğe özgü yetenek ve özelliklere doğuştan sahiptir. Büyük ihtiyaçlar gündeme geldiğinde liderler ortaya çıkar.
1940-1960	Davranışçı Yaklaşım	Doğuştan lider olunamaz, bilakis liderlik sonradan olunan bir şeydir. Etkin liderlik, tanımlanabilir ve öğrenilip kazanılabilir davranışlar temeline dayanır. Liderlikte önemli olan lider değil, iyi bir liderin davranışlarıdır. Bu liderlik teorisinde lider kadar, liderin yönettiği bireylerin üzerinde de durulmuştur.
1960-1980	Durumsallık Yaklaşım	Etkili niteliğe sahip olan bir lider, kendisini çevreleyen durumlara göre hareket eder. Buna göre en etkili liderlik, örgütün içinde bulunduğu duruma göre örgütü yöneten liderliktir.
1980- Günümüze Kadar	Yeni Yaklaşımlar Liderlikte	Enerjik Önderler Değişimi gerçekleştir ebilenlerdir

Kaynak: (vroom, 1988. Sökmen & Yasin Boylu, 2009 s.105).

1.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik hususunda ortaya atılan yaklaşımlardan ilki, adına özellikler yaklaşımı verilen yaklaşım türüdür. Bu yaklaşıma göre bazı insanlar lider doğarlar ve bu liderler, kendilerini diğerlerinden ayıran birtakım yetenek ve özelliklere sahiptirler. Bu doğrultuda 19. yüzyılın ortalarında bazı psikolojik temelli testler geliştirilerek liderlerin sahip oldukları özellik ve yetenekler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu testlerden elde edilen sonuçlara göre liderler şu özelliklere sahip bulunmalıdır (Yeşil, 2016, s. 160):

1. Fiziksel özellikler: Bu özellikler bakımında lider, enerjik ve aksiyoner olmalıdır.
2. Bilişsel özellikler: Lider bilişsel olarak iyi bir muhakeme yeteneğine sahip olmalı, bilgili ve iyi bir konuşmacı olmalı • kesinlik taşınmalıdır.
3. Kişisel özellikler: Lider kişisel bakımdan yaratıcı, açık sözlü ve dürüst olmalı, davranışları etik kurallara aykırılık teşkil etmemelidir.
4. İşle ilgili özellikler: Lider, işe dönük olarak başarılı ve ilerlemeye aç olmalı, mesuliyet taşınmalı, görevler ve amaçlara ulaşmak yolunda sorumluluk almalıdır.
5. Sosyal özellikler: Sosyal açıdan ise lider• ortak iş yapma yeteneğine sahip olmalı, itibarlı olup topluluk içinde kabul görmeli•topluluk üyeleri ile yakın ilişkiler içinde olmalı, kişiler arası iletişim becerileri taşınmalı, sosyal açıdan katılımcı yönü öne çıkmalı, nazik ve zarif olmalıdır.

Liderlik sürecini sadece lider ekseninde inceleyen bu liderlik yaklaşımı, doğrusu çok kabul görmemiştir. Zira kimi zaman liderlerin hepsinin aynı özellik ve yeteneklere sahip olmadıkları•kimi zaman ise topluluk üyeleri arasında liderlik özelliklerinden daha fazlasına sahip olan kişiler olmalarına rağmen bunların lider olmadıkları• yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu yaklaşım• iyi lider nasıl yetiştirilir sorusunu da yanıtsız bırakmıştır. Buradan hareketle ifade

edilebilir ki liderlik sürecinin iyi bir şekilde ortaya konabilmesi için başka değişkenleri de göz önüne almak gerekmektedir (Koçel, 2001, s. 470).

Tablo 2: Liderin Özellikleri

Boy	Eğitim Düzeyi	Hakim Olma
Kilo	Diş Görünüş	İnisiyatif Kullanma
Fiziki Görünüm	Hitabet Yeteneği	Orijinal Düşünce
Bireysel	Kendine Güven	Kavrama
Ağırlık	Bilgi	Karalı Davranış
Zekâ düzeyi	Karar ve yargılama	İstek, Hırs ve Uyum

Kaynak: (Uğur & Sarıoğlu, 2014, s. 125).

1.1.2. Davranışsal Teori

On dokuzuncu yüzyılın ortalarında yürütölen çalışmalar, daha çok liderin davranışları üzerine odaklıydı. Bu yaklaşıma göre liderin etkin oluşunu belirleyen şey onun davranışlarıdır, kişisel özellikleri değildir. Liderlik sürecini tanımlama ve anlamlandırmaya yönelik üretilen davranışsal yaklaşımları geniş çerçevede ele alındığında bunların temel odak noktasının "iş-görev" ve "insan-ilişkiler" olmak üzere iki değişkenden meydana geldiği görölmektedir. Fakat bu yaklaşımda, liderin etkinliğini belirleme konusunda önemli bir rol oynayan durumsal faktörlerin dikkate alınmaması, söz konusu yaklaşımın en önemli eksiği olarak öne çıkmaktadır (Arıkan & Kılıç, 2017, s. 80).

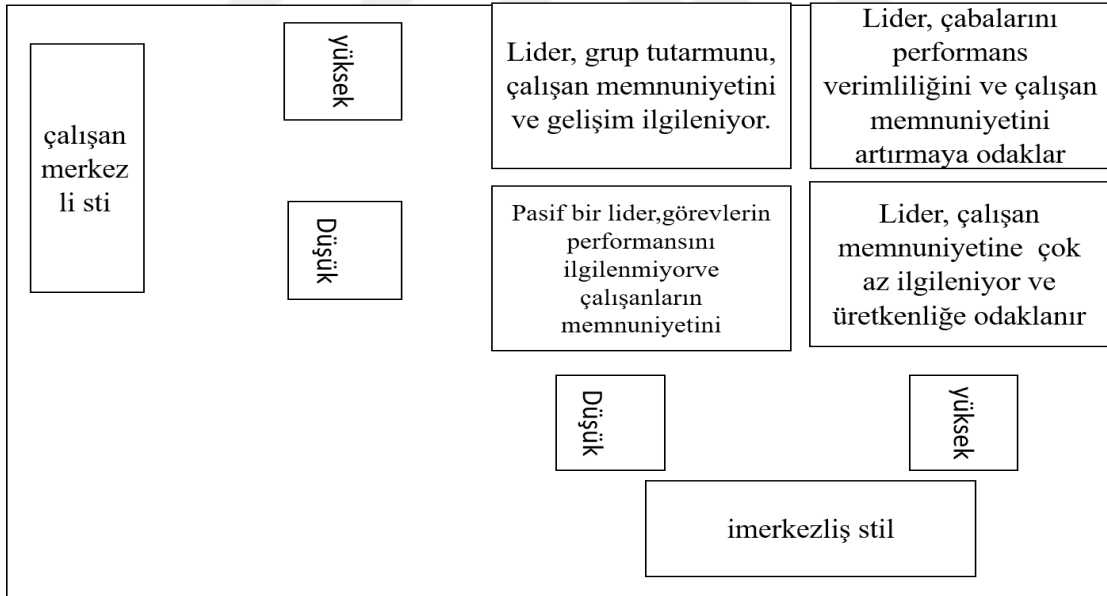
Bu yaklaşımda hedefleri tanımlama şekli ve benzeri davranışlar, liderin etkinliğini tayin eden başlıca faktörler olarak değerlendirilmiştir. Buna göre söz konusu yaklaşımın temelinde, liderin örgüt üyelerine karşı olan davranışlar yer almaktadır (Akdeniz, 2010 s.15).

Diğer taraftan davranışsal teorilerin belirttiği düşünceye göre grup üyelerinin liderin davranış biçimlerine karşı gösterdikleri tepki ve cevaplar, bu iki taraf arasındaki ilişkilerin doğasını yakından inceleme imkânı sunmaktadır (Ataman, 2001, s. 465).

Davranışsal teorilerin gelişimini ve içeriğini açıklayan önemli bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli:

Liderlik sürecine yönelik anket çalışmasından liderliğin bir örgütün faaliyetlerini söz konusu örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye hizmet doğrultusunda yönetme davranışı olarak tarif edilmiş ve liderlik davranışı, iki bağımsız boyutta bir araya getirilmiştir. Bunlardan birincisi insan ilişkilerine dönüklük ile ilgilidir. Bu örgütün lideri ve üyeleri arasındaki dostluğu, güveni, saygı ve sevgiyi belirlemektedir. İkincisi ise göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme boyutudur. Bu boyut liderin iş ve görevleri planlayarak organize edilmesi ifade eder. Bu boyutta lider, ilk olarak kendi rolünü açıkça ortaya koyar ve iş bitirme metotları meydana getirir. Buradan hareketle lider, grup üyelerini güdülen amaçların gerçekleştirmek üzere yönlendirmede kilit bir role sahip olup onların olmaları gereken düzeye ulaşmalarını sağlar (Aslan, 2009, s. 258).



Şekil 2: Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmasında Sıralama Liderleri (Stoner, 2004 s.20).

Michigan Üniversitesi Araştırması:

Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmaların odak noktası, etkili liderle olmayan lider arasındaki farkları ortaya koymaya yöneliktir. Bu bağlamda liderlik davranışı, iş ve çalışma temelinde olmak üzere iki biçimde ele alınmıştır. Bu bağlamda talimat verme metodunu benimseyen liderler, çalışanların arzu ve ihtiyaçlarından çok işe yönelik bir davranış ortaya koyarlar (Akdeniz, 2010, s. 15).

Blake ve Mouton Yaklaşımı:

Şehir Kulübü Stili (Yüksek İnsanlar: Düşük Görev) - Burada lider başkaları için büyük bir endişeye sahiptir ve onlara dâhil olmaktan hoşlanır. Diğer yandan, görev için düşük bir endişeye sahiptir. Genellikle liderin vurgusu, liderlik grubu ile yüksek düzeyde dostça ilişkiler geliştirmektir. Dolayısıyla, bunun gibi liderler, insanları önemseyip rahat ve dostça bir ortam yaratmak istiyor gibi görünseler de, bu tarz genellikle sonuç yaratmak veya üretmek için iyi değildir. İnsanlar kendilerini iyi ve mutlu hissederler, ancak yapmaları gereken şeyin önceliği yoktur. İronik bir şekilde grup nihayetinde başaramadığı için acı çeker. Bu yaklaşım, insanları üzmemekten, veya reddedilmekten ve beğenilmemekten korkan liderler arasında yaygındır (Avşaroğlu & Üre, 2007 s.91).

1.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Başarılı bir liderin, durumun gereksinimlerini karşılayabilen biri olduğunu vurgulayan çeşitli çalışmalar ortaya çıkmıştır. Bireyin liderlik potansiyelini belirleyen unsur bireyin bulunduğu durumdur. Bu teori şu şekilde özetlemektedir: Başarılı bir lider, belirli bir durumu ele almak için belirli bir süre içinde gruba uyacak şekilde davranışını değiştirebilen ve uyarlayabilen liderdir (Bozyiğit & Sartık, 2018, s. 3).

Durumsallık idare yaklaşımında farklı durumlar için farklı farklı liderlik modelleri gerektiği fikri öne çıkmaktadır. Bu bağlamda liderler, örgütün içinde bulunduğu duruma göre ve astların şartlarına göre farklı liderlik yöntemleri uygulayabilir. Çünkü her durumda uygulanabilecek en iyi tek bir model söz konusu değildir. Zira etkili olma, duruma göre değişen bir nitelik taşır. Bunun için liderler, içinde buldukları durumu tahlil ederek bir tespitte bulunur ve kendilerini buna

adapte ederler. Daha sonra astların durumunu da göz önüne alarak onlarla iletişim kurarlar. Astların hazır olma durumları, görevleri yerine getirmek konusundaki isteklerine ve yeteneklerine göre değişiklik arz eder (Büyükbeşe, 2005, s. 25).

Bu başlık altında çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramı, Fiedler tarafından ortaya atılan Durumsal liderlik kuramı ve Vroom & Yettoun'a ait olan normatif kuramın yanı sıra Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik kuramı ile Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı bunlardan bazılarıdır. Bunların yanı sıra liderlik özelliklerini merkeze alan, eylem odaklı, olumsal, Durumsal, bağlamsal ve stratejik adlarla başka liderlik kuramları da geliştirilmiştir (Çalışkur, 2016, s. 35).

1.1.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler, liderlik hususunda durumsallık teorisini kullanan ilk kişi olma özelliğine sahiptir. Teorinin temelinde uygun bir ortam sağlanması durumunda liderin ortaya çıkacağı fikri hâkimdir. Bu kurama göre liderlerin etkin olabilmesi, şartlara göre değişmektedir. Bu bağlamda bir lider, bir şart ve örgüt içerisinde etkin olurken başka bir şart ve örgütte aynı etkinliği ortaya koyamayabilir (Çankaya, 2019, s. 6).

Bu noktada bir ölçüm aracı (Least preferred co-worker, LPC) ile liderlerin tercihlerine dair izleyenlerin algıları ölçülmüş ve bu ölçüm neticesinde elde edilen bulgular üzerinden liderin en çok tercih ettiği ile en az tercih ettiği hususlar için izleyenlerin algı benzerlikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Söz edilen araçta bir mefhumunun iki uç noktaları tayin edilerek bunların arası sekiz duruma taksim edilmiştir. Bu ölçeğin temel amacı, liderin hangi özellikte ve nitelikte bir lider olduğunu belirlemektir (Çankaya, 2019. Çelik & Şimşek, 2009 s.9).

Bu modelde liderin ne derece etkin davranış ortaya koyduğunu belirleyen önemli üç değişken bulunmaktadır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Chaudhry & Javed, 2012, s. 260).

1. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişkene göre izleyiciler, liderlerini severler, tutkudurlar, ona güven duyarlar ve son derece bağlıdırlar. Bu ilişkiler üzerinde liderin karizmatik özellikleri de etkili olabilir. Ayrıca sözü edilen

ilişkiler, izleyicileri etkileme konusunda da belirleyici özelliğe sahiptir. Bu ilişkiler eğer iyi kabul ediliyor, yani izleyiciler tarafından lider sevilip saygı görüyor ve kendisine güveniliyorsa bu liderlik için olumlu bir ortam oluşmuş anlamına gelir. Yok, lider izleyiciler tarafından sevilip sayılmıyor, kendisine güvenilmiyor ise bu durumda ilişkiler zayıf kabul edilecek ve bu liderlik için negatif bir ortam oluşturacaktır.

2. Başarılabak İşin Niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararlarına bırakılmıştır. Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Fiedler birinci gruptaki işleri planlanmış (yapılanmış), ikinci gruptaki işleri ise planlanmamış (yapılanmamış) iş olarak nitelendirilmiştir.

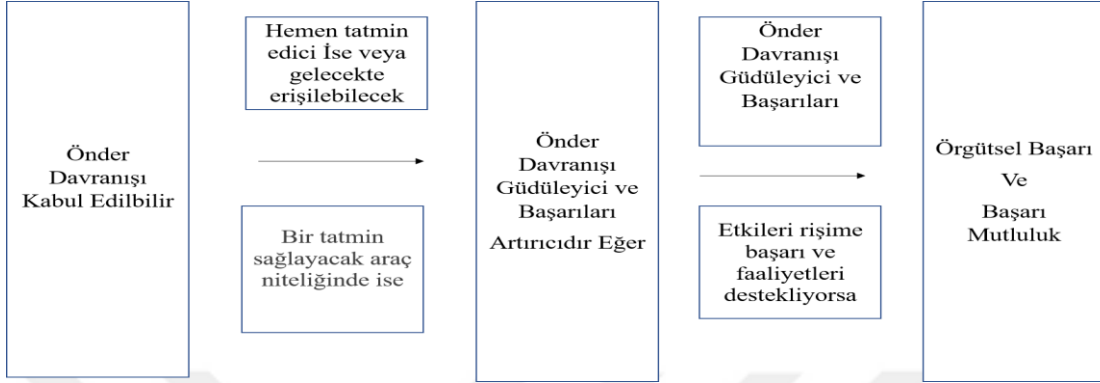
3. Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir örgüt içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir (David R. Kolzow, 2014, s. 22).

Fiedler’in modeline belirli eleştiriler yöneltmiştir. Bu eleştiriler başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Bunun yanında metodjik eleştiriler ve elverişlilik boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştirilerde almıştır.

1.1.3.2. Yol Amaç Modeli

Bu modelde, liderin yöneticilerin sahip oldukları güçleri ile performanslarını nasıl etkileyeceği ve bu ikisi arasında ne gibi bir yol izleyeceği araştırılır. Bu modelde

liderin takipçileri hedeflenen amaca doğru teşvik etmesi, üçüncü boyutta yer alır. Bu teoride daha çok liderin bireyleri nasıl etki altına aldığı, işle ilgili hedefleri nasıl değerlendirdiği ve amaca giden yolun hangisi olduğu konusuna odaklanılmıştır. Bu teori, aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Demir, 2010, s. 62):



Şekil 3: Yol Amaç Modeli (Eren, 2009 s.30).

Yol-amaç teorisinde, bir organizasyondaki kişilerin amaçlarını ve dolayısı ile organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmekte esas görevin, onların önünü aydınlatacak, onlara yardımcı olacak, işlerinin ne olduğunu açık biçimde ortaya koyacak liderlere düştüğü kabul edilmektedir. Yol-amaç ifadesi ile kastedilen de budur. Lider yolu göstermeli ve yol üzerindeki engelleri kaldırarak kişilerin ve dolayısı ile organizasyonun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmalıdır.

Fiedler'in teorisinin aksine yol-amaç teorisinde gerektiği durumlarda liderlerin tarzlarını değiştirebilecekleri varsayılmaktadır. Örneğin yeni bir ekiple ve yeni bir proje ile yola çıkıldığında lider yönlendirici tipin özelliklerini gösterebilir; neler yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirleyebilir. Bunu takiben lider destekleyici role bürünür, uygun ortamı ve birlikteliği sağlamaya çalışır. Ekip işlere alıştıktan ve ne yapılması gerektiğini kavradıktan sonra ortaya çıkacak yeni sorunların varlığında ekip elemanlarını motive etmek için katılımcı lider davranışlarını sergiler. Daha sonra hedeflerin büyütülmesi için, başarı arayışındaki lider tipi ortaya çıkar (Derin, 2016, s. 27).

Yol Amaç Kuramında önder, durumun niteliğine göre dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, ilkökul eğitimi almış iş görenlerle çalışan önder emredici

davranışa ağırlık verirken; iyi eğitilmiş iş görenlerle çalışan önder, destekleyici davranışa ağırlık verebilir. Bu teoriye göre lider dört tip liderlik davranışından birini gösterecektir:

1. Yönlendirici Lider: Çalışanlar karar vermeye katılmazlar, kararları lider verir (Dikmen, 2012, s. 3).

2. Katılımcı Lider: Lider çalışanlarının İşle ilgili fikirlerini ve önerilerini dikkate alır ve değerlendirir (Durukan & Arzu , 2018 s.282).

3. Destekleyici Lider: İzleyenlerine arkadaşça ve cana yakın davranarak, onların psikolojik açıdan iyi olmalarını önemseyen tarzıdır (Edizler, 2010 s.138).

4. Başarı Eğilimli Lider: Lider iddialı amaçları belirler ve bu amaçların başarılmasında izleyicilere güven duyar.

1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard liderliği açıklamak için “güç” kavramını kullanmışlardır. Güç, izleyenlerin şikâyetlerini azaltır veya izleyenleri etkiler. Durumsal liderliğin anahtar iki kavramı ise; izleyenlerin olgunluk düzeylerinin belirlenmesi ve liderin davranışlarıyla model olmasıdır. Liderin dolaylı olarak yapması gereken ise izleyenlerin olgunlaşmasına yardım etmektir. Görev yönelimli davranış, olgunlaşmamış izleyenlerin üretimini artırmak için gerekmektedir. Olgunlaşmış izleyende otonomi bunların yerini alır. Durumsal kuramcılardan Fiedler ve Chemers liderliği temelde motive etme, yönlendirme, denetleme, rehberlik etme ve iş görenleri amaçlara ulaştırmak için geliştirmedir demektedirler. Fiedler'e göre liderler, sözel olan ve olmayan davranışları ile örgüt çalışanlarının performansını etkilerler. Ne anlayışlı liderler ne de yapıyı kurucu liderler her zaman etkili olurlar (Eraslan, 2013, s. 3). Yani Fiedler, lider davranışını, davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz özellikleri ile birlikte ele almaktadır (Erkmen, 2007, s. 24).

1.2. Liderlik Türleri

Günümüzde işletmeler, güçlü bir rekabet ortamıyla karşı karşıyadır ve ayakta kalabilmek için işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin sürekli iyileştirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla, mevcut işletme fonksiyonlarıyla birlikte çalışanların

da tüm potansiyelinin kullanılması gerekir ve liderlik bu süreçte çok önemli bir rol oynar. Liderlik, yönlendirmede anahtar faktördür. Tüm organizasyonel unsurlar organizasyon hedeflerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için yönlendirilirken, çalışanlar arasında da etkileşim sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların bu hedeflere ne kadar adanmış olduğu kritiktir. Alanyazında en bilinen liderlik türleri aşağıdaki gibi:

1.2.1. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik türü 1970'lerde ortaya çıkmış olup liderin kişilik özelliklerine odaklıdır. Bu bağlamda lideri lider yapan şey karizmadır. Karizma sahibi liderin kişisel çekiciliği nedeniyle izleyiciler lideri takip ederler. Burada lider, izlenim yönetimi, bilgi sınırlaması, alışılmamış davranışlar ve risk alma gibi istisnai yeteneklerini yansıtan davranışları gerçekleştirir. Bu daha çok kriz durumlarında görünür. Lider kendisine ve izleyicilerine olan yüksek güvenini ortaya koyar ve onları prestij, etkili sözel yetenek veya seçkin fiziksel özellikler gibi karakter gücüyle etkiler (Mihaela, 2015, s. 416).

Karizmatik liderlik, birbirini izleyen üç aşamada ortaya çıkan farklı davranışlarla tanımlanabilir. Çevreyi değerlendirmenin ilk aşamasında, karizmatik bir lider, astlarının ihtiyaçlarını algılar ve statükodan memnuniyetsizliklerini ifade eder. İkinci aşama, karizmatik liderlerin bir vizyon oluşturması ve bu vizyonu takipçilerine etkili bir şekilde iletmesidir. Vizyonun uygulanması, liderlerin, kendilerini belirsiz sonuçlara sahip durumlara isteyerek maruz bırakmak ve risk almak gibi, astlarının bağlılığını elde etmek için riskli ve alışılmamış bir şekilde davranmasını gerektiren üçüncü aşamada gerçekleşir (Elbers, 2019, s. 4).

Karizmatik liderlerin, çekici bir vizyon ifade ederek takipçilerinin çalışmalarını değerlerle aşımaları ve bu vizyona ilişkin değerleri pekiştirecek şekilde davranmaları beklenir. Karizmatik liderler kolektifi vurgular ve kolektifin ortak amacını astlarına iletir.

1.2.2. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik en etkili liderlik türlerinden biridir. Demokratik lider, grup üyelerine onların görüş ve beklentilerini dinleyerek yön verir. Onları karar alma ve idare sürecine katılmaya teşvik eder, ancak karar verme konusunda son sözü kendisine

aittir. Grup üyeleri karar vermenin bir parçası olduğunu hisseder ve daha yaratıcı ve motive olurlar. Demokratik liderler, takipçilerine ekibin bir parçası olduklarını hissettirme eğilimindedir. Bu, grubun hedeflerine bağlılıklarını güçlendirir (Eryeşil & İraz, 2017, s. 131).

Demokratik liderlik, kendi kaderini tayin etme, kapsayıcılık, eşit katılım ve müzakere gibi temel demokratik ilke ve süreçlerle tutarlı ve/veya bunlara yardımcı olacak şekilde insanları etkileyen davranıştır (Dahl, 1989, s. 6).

Demokratik liderliğin özü, toplumdakilerin uygun inisiyatifi için fırsatları ve ikincisinin arzu ettiği şekilde teşvik etmesidir” (Gastil, 1994, s. 960).

1.2.3. Stratejik liderlik

Stratejik liderlik kavramı, bir yöneticinin gruba veya grubun bir bölümüne stratejik bir vizyon ifade etme ve bu vizyonu elde etmek için başkalarını motive etme ve ikna etme yeteneğini ifade eder.

Stratejik liderlik, çalışanları yönetmede strateji kullanımı olarak da tanımlanabilir. Bu, kuruluşun üyelerini etkileme ve organizasyonel değişimi uygulama yeteneğini ifade eder. Stratejik liderler organizasyon yapısını oluşturur, kaynakları tahsis eder ve stratejik bir vizyon ortaya koyarlar. Stratejik liderler, kendilerini ilgilendiren dış olayları ve kuruluşlarını etkileyen ve onlardan etkilenen son derece zorlu konularda şeffaf olmayan bir ortamda çalışırlar. Stratejik liderliğin temel amacı stratejik verimliliklidir. Stratejik liderliğin bir diğer amacı, çalışanların çalışmalarını sırasında organizasyonun ihtiyaçlarını öngördüğü bir ortam geliştirmektir (Hussein & Mehmet , 2020, s. 18).

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Bu bölümde dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı, kavramı ve önemi tartışılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin unsurları, dönüşümcü liderin özellikleri ve işlevleri, bunların yanı sıra dönüşümcü liderliğin boyutları ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

Bu teori, gizli kabiliyetlerin tamamını serbest kalıp ortaya çıkmasını sağlamak için izleyicilerin ihtiyaçlarını gözlemlemeye ve gözetmeye dayanır. Böylece lider, dönüşümcü liderliğe göre örgütte önemli ve değerli değişim süreçlerini uygulayabilir ve geliştirebilir. Ayrıca, bu teori liderin izleyicilerine ilham verebileceği, onları geleceğin perspektifine sokabileceği ve birçok şeyi başarmak için coşku geliştirebileceği karizmaya sahip olduğu gerçeğine dayanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik terimi araştırmacı Kuhert & Lewis tarafından “Liderlik” kitabında ortaya atıldı. Kendisi dönüşümcü ve liderliği, “Lider ve izleyicilerin, en yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine ulaşmak için birbirlerini ilerletmeye çalıştıkları bir süreçtir (Kuhnert, 2007, s. 648). Dönüşümcü liderlik, özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insanlık gibi fikirlere ve ahlaki değerlere hitap ederek izleyicilerin duygularını yükseltmeyi amaçlar.

2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik araştırmalarının merkezinde yer alan nispeten yeni kavramlardan biridir. Bu kavram, geçen yüzyılın yetmişli yıllarının sonlarında siyaset bilimci James Mc Gregor Burns tarafından 1978’de “Leadership” kitabında ortaya çıktı. Zira bu dönemde kuruluşlar, Lider ve işçiler arasındaki ekonomik çıkar alışverişine dayanan geleneksel liderliğin yerini alacak çağın gereksinimlerine uygun etkili yenilikçi liderliklere ihtiyaç duyuyordu. Söz konusu liderler, yenilikçi ve etkili olmalarının yanı sıra çalışanları motive etmek, yeteneklerini geliştirmek, bilgi ve becerilerini değiştirmek ve onlara hareket etme ve karar verme özgürlüğü vermek için yolları arayacaklardı. Bu aralarındaki insani ilişkileri

güçlendirir, işte üretkenliklerini ve yaratıcılıklarını artırır ve çalıştıkları kuruma bağlılık duygularını yükseltir.

Araştırmacılar farklı görüşler nedeniyle birleşik bir dönüşümcü liderlik tanımı üzerinde anlaşamadılar. Kavramla ilgili en önemli tanımlar şu şekilde ifade edilebilir:

Trofino (2000)'ya göre ise bu; dönüşümcü liderin, başarmak ve kendini geliştirmek için astlarının seviyesini yükseltmeye ve grupların ve bir bütün olarak organizasyonun gelişimi üzerinde çalışmaya ne ölçüde çalıştığıyla ilgilidir.

Rafferty ve Griffin (2004) göre bunu şu şekilde tanımlamıştır: “Liderin, arzuları yükseltmek ve bireyleri ve sistemleri üst düzey performans kalıplarına dönüştürmek için çekicilik unsurunu ve ilgili kişisel nitelikleri kullanmasıdır”.

“Organize grupların faaliyetlerini istenen hedeflere ulaşabilecek ve uzun vadede uygulayabilecek şekilde etkileme süreci” olarak tanımlamıştır (Bahsam, 2012, s. 344).

Al-Amrani (2004) göre “liderin, değerlere, ahlaka ve gelecek hedeflerine dayanarak çalışanlar ve örgütler için değişim ve dönüşüm sağlamaya çalıştığı bir yöntem” olarak tanımlamıştır.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların daha yüksek ve etik değerleri teşvik ederek istenen hedeflere ulaşmak için motive ve teşvik oldukları ve onları örgütte lider olmaya yönlendirdikleri süreçtir.

2.1. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Dönüşümcü liderliğin önemi, istenen hedeflere ulaşmak için harcanan gayret ve çabayı yönlendirmedeki aktif rolü ile idari süreç için gerekli olanakları sağlama ve yaratmadaki sorumluluklarda kendini gösterir. Genel olarak her işin başarısı, onu üstlenenlere, samimiyetlerinin derecesine, yeteneklerine bağlı olarak yeterliliklerine, görevlerini ne ölçüde kavradıklarına ve sahip oldukları nitelik ve özelliklere, bilgi ve bilgiler ile genel olarak idarenin başarısına, çalışanlarına, özellikle de yöneticilerine bağlıdır (Rmdi & Talhi, 2019, s. 107). İdari sürecin önde gelen unsurunu oluşturdukları için sorumlulukları artık rutin olarak iş ilişkilerini yönetmekle ya da sadece bu işlerde düzeni sağlamakla sınırlı değildir. Aksine rolleri, idari sürecin

bileşenlerini planlama, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol etmede liderliğe katkıda bulunmasının yanı sıra bu bileşenlerin düzenleyici ilişkilerini sağlamlaştırmakla da ilgilidir. Bu suretle herkes işbirliği, uyum ve entegrasyon içinde çalışır. Örgüt müdürünün performansının etkinliği; örgütte karar verme ve uygulanma, idareyi organize etme, işlerini yönetme, idari organın faaliyetlerini etkinleştirme düzeyindeki uygulamalarıyla elde ettiği başarının derecesini ifade etmektedir (Wafaa, 2014, s. 18).

Dönüşümcü liderliğin önemi, şu şekilde özetlenebilir (Aladlani, 2000, s. 40):

1. Dönüşümcü liderlik, bireyleri güçlendirir, becerilerini geliştirir ve özgüvenlerini artırır. Ayrıca kendine güvenen gruplar ve çalışma ekipleri oluşturmaya da yardımcı olur.

2. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin davranışlarında ve onların değerlerinde köklü bir değişiklik meydana getirir.

3. Kurumun değerlerini destekler ve belirler, kültüründe ve inançlarında değişiklik yapar. Entegre ve tutarlı bir sistem içinde, dâhili ve harici değişikliklere etkin bir şekilde yanıt verebilmesini sağlayan bir performans standardı oluşturmaya katkıda bulunur.

Örgüt için dönüşümcü liderliğin öneminin, aşağıdaki gibi belirli koşullarla meydana geldiğinde ortaya çıktığı da düşünülmektedir (Hamd & Hasun, 2010, s. 114):

1. Değişim hızlı olduğu istikrarsız ortam.

2. Küresel rekabet.

Hafez (2012), dönüşümcü liderliğin önemini şu şekilde ifade etmiştir:

1. Çalışanların beceri ve deneyimlerini geliştirerek, destekleyerek ve işbirlikçi çalışmayı teşvik ederek performanslarını geliştirmek.

2. Kurumun karşılaştığı sorunlara yaratıcı çözümler getirilmesini teşvik etmek.

3. Vizyon geliştirmeye katılımları yoluyla çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almak.

4. Çalışanları karar alma süreçlerine dâhil etmek ki, bu onları kararları uygulamaya daha kararlı hale getirecektir.

Tablo 3: Günümüz Uzmanları Tarafından Tanınan Kuruluşlarda Dönüşümcü Liderliğin Ana Unsurları

Vizyon formüle etme	Etkili iletişim
Gelecek vizyonuna dair açıklık	Kişisel güveni ifade etme
Yüksek beklentiler tayin etmek	Formları aramak, bulmak ve kullanmak
Bu beklentilerle tutarlı davranışlar modellemek	Vizyonun uygulanması
Yetkilendirme	Çabaları hedeflere ulaşmaya odaklamak
Kişisel destek	Güven ifade etmek

2.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Beklentileri ve hedefleri yüksek olan liderlik, çalışanların öz yeterliliğini artırma ve onları hedefe ulaşmak için bireysel inisiyatif oluşturmak dönüşümcü liderin özelliklerini şu şekilde tanımlamaktadır (Özalp & Öcal, 2000, s. 218):

1) Dönüşümcü lider, önceliklerini belirleyerek karşılaştığı durumlarda önemli konulara odaklanmanın yanı sıra başkalarının söylediklerini dinleme ve dikkat etme özelliğine de sahiptir. Sadece bu değil, aksine başkalarının onu benimsemesini sağlamak için de çalışır. Değişim alanında böylesi bir lider, değişimin ilk savunucusunu ve en belirgin simgelerinden birini temsil eder. Hedeflerini açıklamaya, netleştirmeye, başkalarını, söz konusu hedefleri benimsemenin önemine ikna etmeye çalışır.

2) Belirsiz ve tahmin edilmesi zor durumlarla başa çıkma becerisine sahiptir.

3) Dönüşümcü lider, kuruluş için bir vizyon ve misyon oluşturabilen ve bu vizyonu, çalışanları onu benimsemeye motive edecek şekilde iletebilen kişidir.

4) Dönüşümcü liderin net bir varlığı ve etkileşimli bir fiziksel etkinliği vardır. Çalışanlar sorunlarını paylaşır ve onlara uygun çözümler sunar.

5) Dönüşümcü bir lider, belirsizlik ve karmaşık durumlarla başa çıkabilir.

6) Dönüşümcü lider, astlarının hedefleri ve onlardan ve kuruluştan beklenenleri aşan yüksek üretkenlik elde etmelerini sağlamaya çalışır.

7) Dönüşümcü lider bir değişim unsurudur ve hesaplanmış riskleri sever, gelişmeye imkân tanımayan istikrardan hoşlanmaz (Hetland & Sandal, 1992, s. 12).

Dönüşümcü liderin doğasında bulunan başka bir dizi özellik eklemiştir:

1. Liderler kendilerini değişimin araçları olarak görürler.
2. Gelecek vizyonu olan, özgüveni yüksek bireylerdir.
3. Yüksek risk alma yeteneğine sahiptirler.
4. Astların davranışlarına rehberlik eden bir dizi değer formüle etme yetenekleri vardır (Bahsam, 2012, s. 344).

Dönüşümcü lider, vizyon sahibi olan ve yeni bir vizyonla çok uzakları gören, kendisini bu vizyonun sahibi kabul eden bir kimsedir. İzleyicilerine medeni bir değişim ileten misyona sahiptir. Hedefleri ve arzuladığı standartlar yüksektir, örnektir. İnsanlar onu taklit eder ve ona ait olmaktan hoşlanır, yüksek düzeyde duygusal, özgüvenli, kendinin farkında olan ve yüksek öz disipline sahip birisidir. Dinamik bir fiziksel varlığa ve net bir aktiviteye sahiptir, izleyicileri arasında duyguları açar ve netleştirir ve onlara sorunlarına radikal ve bazen aşırı nitelikte çözümler sunar. Gruba içerisinde karizmatik bir kimliği vardır, tartışır ve diyalog kurar, anlamlarla yönetir, bu anlamları ifade etmek için semboller kullanır, yeni sloganlar ve terimler kullanır. Yeni bir dil kullanır, tüm ilham verici yöntemleri kullanıyor. İzleyicilerini zihinsel olarak heyecanlandırır ve onların arzularına uyan yeni vizyonlar, hedefler, araçlar ve alternatifler sunarak onları amaçlarını ve mesajlarını yeniden incelemeye teşvik eder. Kitlelerin psikolojisini kullanır (Al-Hawari, 1996, s. 20).

Hedefler, kuruluşların liderlikleri aracılığıyla ulaşmaya çalıştıkları bir dizi nihai sonucu ifade eder. Çoğu zaman amaç, mümkün olan en düşük maliyetle en büyük faydayı elde etmektir (Liontos & Balster, 2009, s. 20).

1. Liderlik ve gelişim alanında izleyicilere bireysel fırsatlar sağlamak.
2. İzleyicilerin ihtiyaçlarını en üst düzeye çıkarmak.
3. İzleyicilerin çıkarları ile liderin çıkarları ve faydaları birleştirmek.

2.3. Dönüşümcü Liderin Görevleri

1. **Değişim ihtiyacını derinleştirmek:** Dönüşümcü lider, değişimin savunucusudur ve insanları değişime olan ihtiyaçları konusunda ikna eder. Değişimi desteklemek için insanlarla etkili entelektüel bir ağ kurarak bu ihtiyaç üzerinde çalışır ve bireysel olarak değişime karşı dirençle başa çıkmaya çalışır. Çünkü değişim bireyler için bir tehdittir (Kalf & saadi, 2010, s. 55).

2. **Rekabeti yönetme yeteneği:** Organizasyonun faaliyetleri ile ilgili süreçleri yönetmek, bilgi toplamak ve bu bilgiyi kullanma becerisini geliştirmek, rekabet avantajını artırmak, dönüşümcü liderin görevleri arasındadır. Bu, başarı için kapsamlı bir şekilde sıkı kriterler belirleyerek ve bir kişisel bilgi sistemi ve bir kurumsal bilgi sistemi kurarak yapılır.

3. **Sürprizleri ve belirsizliği yönetme:** Dönüşümcü liderler, sürekli sürprizler ve değişikliklerle yüzleşmek için düşünsel inançlarını ve zihinsel ve davranışsal hazırlıklarını geliştirmelidir. Ayrıca özellikle istikrarsız durumlarda karar vermek ve tekrar eden sürprizlerle başa çıkmak için yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelidir.

4. **Sürekli Eğitim ve Öğretim Yönetimi:** Dönüşümcü liderlerin, başa çıkmak için yüksek yetenek ve beceri gerektiren organizasyonların karşılaştığı birçok sürpriz ve değişiklik nedeniyle organizasyonda sürekli bir eğitim ve öğretim sistemi bulması gerekir (Al-Hawari, 1996, s. 20).

2.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio 1993 yıllarında yazmış oldukları çalışmalarında, dönüşümcü liderlik diğer liderlikten ayıran dört etmeden bahsetmişlerdir. ideal etkisi, entelektüel etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi (Karşlı, 2019, s. 17).

İdealin etkisi Liderin deneyimleri ve zihinsel kapasitesi onu bir hayranlık kaynağı ve rol model yapar ve başkalarını etkilemesini sağlar. Entelektüel motivasyon önemlidir burada çalışanları kuruluşlarının yaşadığı sorunların çözümüne etkin bir şekilde katılmaya ve katkıda bulunmaya istekli olduğunu göstermektedir. Bireysel destek liderin takipçilere (çalışanlara) olan ilgisi ve bireysel farklılıklar ilkesi

konusundaki farkındalığı ve her çalışana ilgisine uygun şekilde belirli bir şekilde ilgilenmesi, İlham verici Motivasyon Motivasyon yöntemleri arasında iletişim süreçleri, sürekli iletişim, başarısızlık veya temerrüt durumlarında hoşgörü, çalışanları dinleme ve onları yenilik yapmaya, yaratıcılığa, çeşitliliğe, sürekli gelişmeye teşvik etme ve seçkin başarılarını tanıma ve övme yer alır.

2.4.1. İdeal Etki

İdeal etkiyi, liderlerin işgal ettikleri konum veya rolün kalıpları veya sembolleri olarak hareket ettiklerinde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamıştır. Bu nedenle çalışanlar onları bir değer ve ahlak örneği olarak görürler ve onlara karşı hayranlık, saygı, güven ve takdir duygularını ifade ederler. Benzer şekilde, liderin davranış ve uygulamaları, liderin kamu çıkarlarını elde etme arzusunda somutlaşır ve bu da onu çalışanları üzerinde daha etkili kılar (Al-Anazi, 2003, s. 21).

Aynı zamanda ideal etki boyutu dönüşümcü lideri, çalışanlar tarafından izlenen bir rol model ve ideal kişi, güvenilen, hayranlık uyandıran, saygı ve takdiri hak eden bir kişi yapar. Bu nedenle ideal etki davranışları sergileyen lidere karizmatik lider denilmiştir, bu onun sevimli ve güçlü bir kişiliğe sahip olduğu anlamına gelir. Araştırmacılar yüksek özgüven, net ve özellikli bir gelecek vizyonu ve bu vizyonu netleştirme ve başkaları için anlaşılır kılma yeteneği de dâhil olmak üzere bazı karizmatik nitelikler üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Dönüşümcü lider aynı zamanda değişimin gerekliliğine inanır ve çevresel değişimlere hızlı tepki verme yeteneği yüksektir.

Skeese (2005) ideal etkiyi, astları liderleri rol model olarak görmeye teşvik eden davranışlar olarak tanımlamıştır. İdeal etkinin özü, astlara ilham veren ve iş anlamı sağlayan değerler yaratmaktır. (Barbuto & Burbach, 2006, s. 51) ideal etkinin, kurumun amaçları arasında bir denge kurmak, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, karşılıklı güven oluşturmak için bir tür kişisel ve sistemik değerler dizisi bulmak anlamına geldiğini ifade etmektedir.

2.4.2. İlham Verici Faktör

Bazı liderler, izleyicilerinin kalbinde bir meydan okuma ruhu yaratan davranışsal özelliklere sahiptir. Bu davranışlar, izleyicilerin beklentilerini örgütsel hedeflere bağlılık açısından tanımlamaya ve ekip ruhunda coşku ve idealizmi tanıtmaya dayanmaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyicilerine işi ve mücadeleyi temsil etmeleri için ilham verir. Kalıcı ve etkili iletişim kanalları aracılığıyla izleyicileriyle etkileşimli ilişkiler kuran dönüşümcü liderler, onlarda coşku uyandırır.

Dönüşümcü liderler, kuruluşun ortak vizyonunu yaymak ve fertleri onun bir parçası yapmak için çalışırlar. Bu boyut aracılığıyla, çalışanları en yüksek performans seviyelerine veya beklenen performansı aşma denilen yeteneğe sahip liderler ortaya çıkar.

2.4.3. Entelektüel Motivasyon

Bununla, beklentileri aşan performanslara ulaşmanın önünde duran sorunların daha fazla farkında olmalarını sağlamak için çalışanları motive etmek kast edilmektedir. Buradan hareketle liderin rolü, başkalarıyla empati kurarak, onların fikirlerini, önerilerini dinleyerek, duygu ve hislerini paylaşarak ortaya çıkar. Yani lider, çalışanları organizasyonun sorunlarına yaratıcı çözümler bulmaya motive etmek için empati yöntemlerini bu boyut aracılığıyla uygular. Dönüşümcü lider, işçilerin işteki teknik, insani ve kişisel değerler hakkında düşünme biçimlerini yeniden gözden geçirmelerini sağlayacak güçlü gerekçeler yaratmak için çalışmalıdır. Bunun yanı sıra diyalog, delil ve yaratıcı çözümleri destekleyen kanıtlar aracılığıyla eski sorunları yeni yollarla çözmelerine yardımcı olmalıdır (Luğ & Lazoc, 2012, s. 243).

2.4.4. Kişisel İlgi

Bireysel değerlendirme, liderin astlarına kişisel ilgi gösterdiği, onlara yanıt verdiği, ihtiyaçlarını ve arzularını bildiği ve görevleri onların ihtiyaç ve yeteneklerine uygun bir şekilde dağıttığı davranışlar dizisi anlamına gelir. Ayrıca, daha fazla büyüme ve gelişme elde etmek için onları eğitmek ve yönlendirmek üzerinde çalışmak, demektir.

Bu boyuta göre dönüşümcü lider, her bireyin kendisini geliştirmek, performans ve büyüme düzeyini yükseltmek için ihtiyaçlarına özel önem verir. Bu bağlamda bir antrenör, danışman, arkadaş ve mentor olarak çalışır ve her birinin kişisel yönleriyle ilgilenir, eğitimleri için yeni fırsatlar yaratır, ihtiyaç ve istekleriyle ilgili olarak aralarındaki bireysel farklılıkları dikkate alır ve onlara bakar (Çattır, 2015, s. 15).

Lider aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalı ve eğer bir şey söylemek isterlerse onlara güven ve rahatlık vermelidir. Bu özelliğe göre lider, takipçilerini geliştirmenin bir aracı olarak görev yetkileri verir. Bu yetki, izleyicilerin ek rehberliğe veya değerlendirmeye ihtiyaçlı olup olmadığını görmek için takip edilir (Yavuz, 2009, s. 54).



ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

KARAR VERME

3. Karar Verme Kavramı Ve Önemi

Yönetime dair önemli ekollerinin temel teorileri, esas itibariyle karar alma kavramına dayanmaktadır. Örneğin, “karar verme okulu” 1938’de Chester Barnard’ın “Yöneticilerin İşleri” kitabıyla ortaya çıktı. Bunu 1947’de Herbert Simon’ın “İdari Davranış” kitabı izledi. Bu iki kitap, yönetim düşüncesinde büyük bir gelişme meydana getirdiler. Birlikte, karar vermeye dayalı bir sosyal sistem olarak organizasyon ve yönetime bakmak için yeni bir temel oluşturdular (Ahmet, 2011, s. 21).

Karar verme süreci hem sosyologlar, hem psikologlar, hem de modern yönetimle ilgilenenler tarafından büyük ilgi görmüştür. Bu bilginler, karşılaştırması veya en uygun veya iyi olanı seçmesi gereken alternatiflerin varlığı söz konusu olduğunda karar vermenin açık bir anlamı olduğu konusunda hemfikirdir. Bu nedenle, en uygun veya iyi olanı seçme süreci karar vermenin merkezinde yer almaktadır (AL-azhrani & ahmet , alı, 2005, s. 18) .

Karar verme, “mevcut yetenekler ve gerekli hedeflerle orantılı özelliklere sahip çoklu alternatifler arasında seçim yaparken ortaya çıkan rasyonel bir süreç” olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda karar alma; belirli bir problem veya durumla yüzleşmek, istenilen hedeflere en iyi şekilde ulaşmak ve bununla ilgili olarak çıkarılan problem veya durumun üstesinden gelmek için kuruluştaki sorumlu liderler tarafından alınan kararların tamamını ifade eder (Kaplan & Norton, 2000. Al-Serafy, 2003 s.15).

Kararı verme, bir durum karşısında çeşitli alternatiflerin dikkatli bir şekilde incelenmesinden sonra belirli bir yargıda bulunmak olarak tanımlanmıştır (Al-omari, 2002, s. 3).

karar verme, kurumsal sistem içinde karar alma, idari karar verme sürecini içeren bir grup alternatif arasından seçim yapmak olarak tanımlanmıştır. (Osame, 2013, s. 40).

Makawi (2013) göre belirli bir durumda mevcut alternatifler arasından uygun alternatifin seçilmesinde doğrulama ve hesaplama dayalı bilinçli yapılan seçim olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda karar verme, otomatik bir yanıt veya doğrudan bilinçsiz bir tepki değil, belirli bir durumda mevcut alternatifler arasından uygun alternatifin bilinçli bir seçimini ifade etmektedir (Makawi & Abdullah, 2013, s. 50).

ALftah göre belirli bir amaca ulaşmak veya mevcut bir sorunu ele almak için mevcut alternatifler grubu arasından bilinçli olarak alternatiflerden birini seçme süreci olarak özetlemiştir (ALftah, 2005, s. 37).

Karar verme “mantıksal düşünme adımlarının uygulandığı, ulaşılması gereken bir hedefin veya çözülmesi gereken bir sorunun olduğu zihinsel bir süreç” olarak tanımlamıştır. Hedef veya problem hakkında bilgiler mevcuttur ve karar verici belirli alternatiflere ulaşmak için onu analiz eder ve daha sonra bu alternatiflerden biri seçilir (ALnaşusn, 2003, s. 19).

Karar verme ve uygulama adımlarını takip etme yeteneğinin bireyde heyecan ve merak duygusu geliştirdiği, yaşamına canlılık ve hareketlilik kazandırdığı söylenebilir. Karar verme zihinsel bir süreç olmasına rağmen, değer sistemi ve ona yönelik tutumlar, bireyin aldığı kararların motivasyonunu oluşturur.

Bu nedenle, “alternatifler arasında bir seçim yapmak; istenen hedeflere ulaşmak veya mevcut bir sorunu çözmek için analiz ettikten ve çalıştıktan sonra mevcut en iyi alternatifleri seçmek” şeklinde formüle edebilir.

3.1. Karar Verme Aşamaları

Karar almak, bazen bir sorunu ele almak niteliğine sahip bulunduğundan karar verirken sorunu ele almanın metodolojik aşamaları dikkate alınmalıdır. Bunları şu adımlardan oluşur:

1. Sorunu tanımlamak

Karar verme sürecindeki ilk adım, yönetimin bir problemin farkında olması veya algılamasıdır. Sorun, olan ile olması gereken arasında sapmayı veya dengesizliği ifade eder. Yani var olan durumun istenilen durumdan farklı olması sonucu ortaya çıkan kusurdur. Sorunu tanımlarken, idareye ana sorun olarak görünen arzuları değil,

sorunun gerçek özünü bilmek için derinlemesine çalışılmalıdır. Bu belirleme, sonraki adımların etkinliğini belirlediği için büyük önem taşımaktadır.

2. Bilgi toplama

Problem ve kararlar ilgili olasılıkların tümü üzerinde düşünüldüğünde, bu adım karar vermenin başlangıç etkinliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu adım hem iç hem de dış “çalışmayı” içerir. Bazı bilgiler içseldir: bir öz değerlendirme süreci aracılığıyla bu bulunur ama bazı bilgiler dışsaldır: kitap ya da dergiler okuma, insanlarıyla görüşme yapmak, interne ve gözlem süreci aracılığıyla bu bulunur (Smith, 1999, s. 50).

3. Olası alternatifleri belirlemek:

Alternatif arama ve alternatifleri değerlendirme sürecidir. Alternatifler koymak, Karar vericinin karşılaştığı sorunu çözmek için önündeki olası çözümlere alternatifler üretmesi anlamına gelir. Başarılı yönetici, birden fazla alternatif koyabilen kişidir. Duruma veya soruna tek bir alternatif varsa bu, teste yer olmadığı veya bu alternatifte bir hata olduğu veya sorun hakkında toplanan bilgilerde eksiklik olduğu için alınacak bir karar olmadığı anlamına gelir. Alternatif, bir sorunu çözmeyi veya istenen bir hedefe ulaşmamızı sağlayan eylemlerdir. Veya önerilen diğer çözümlerle birlikte dikkate alınması gereken bir çözüm veya öneridir. Ya da problemin olası ve mantıklı bir çözümü olup nihai çözüm niteliğinde değildir. Alternatifin, problemin çözümüne bir dereceye kadar katkıda bulunmak ve pratik veya operasyonel açıdan uygulanabilir olması şeklinde iki ana özelliği vardır.

Başarılı yönetici, çeşitli alternatifleri ortaya koyduğunda aklına gelen ilk çözümü kabul etmemelidir. Bunun yerine, bu çözümü veya alternatifi, kendisi için netleşebilecek diğer çözümlerle, inceledikten sonra karşılaştırmalıdır. Çünkü soruna uygun çözümü seçmek, durumla yüzleşmek için diğer alternatif veya mevcut çözümleri dikkate almayı gerektirir (Abbas, 2012, s. 129).

4. Alternatifleri değerlendirmek:

Bu aşama, belirsizlik koşullarını dikkate alarak, uzun veya kısa vadede, çeşitli alternatiflerin kurumun faaliyet yönleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini gerektirir.

Her doğru karar verme yöntemi, girdi verisi olarak alternatiflerin kriterlere göre değerlendirilmesini gerektirir. değerlendirme, yaygın olarak paylaşılan ve anlaşılabilir bazı ölçüm ölçeklerine (örn. para) göre nesnel (olgusal) olabilir veya değerlendiricinin öznel değerlendirmesini yansıtan öznel (yargısal) olabilir. Değerlendirmelerden sonra, seçilen karar verme aracı, alternatifleri sıralamak veya alternatiflerin bir alt kümesini seçmek için uygulanabilir (Fulop, 2005, s. 2).

5. Kararların uygulanması ve takibi:

Bu adım, önceki adımların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Şöyle ki itinayla seçilen en mükemmel seçenek, belirli olarak formüle olan bir karara dönüştürülür ve ilgililere dağıtılır. Bu alınan karar, yapılması gereken işlerin yerine getirilmesi sonucunu verir. Bu karar alınmadan önce alternatifler ve çözümler hakkında liderler ve bireyler arasındaki anlaşma veya anlaşmazlıklar geride bırakılarak karara karşı kurumdaki herkese ortak sorumluluk yükler. İstenilen amaca ulaşmak için gereken dikkat ve çaba, bu kararın nasıl uygulanacağına ve başarılı hale getirileceğine odaklanır (Bei & Zhou, 2006, p.18).

3.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Zogoul (2003), karar verme sürecinin bir dizi özelliğe sahip olduğuna işaret etmiştir. Bu özelliklerin şunlardır:

1. Karar verme süreci, bir karar verme ihtiyacı hissetmek, ardından sorunu tanımlamak veya formüle etmek ve analiz etmek, bilgi aramak, en uygun alternatifleri seçmek ve bunları değerlendirmek ile başlar.
2. Karar birkaç unsurdan oluşur. a) Karar verici, uygulanması gereken ve bir çözüm gerektiren bir görevi veya sorunu olan bir kişidir. b) Bireyin ulaşmak ve ulaşmak istediği bir hedef. c) Bir karar verirken bireyi çevreleyen koşullar. d)

Aralarından seçim yapabileceğiniz birçok alternatifin varlığı. e) Seçilen çözümün uygulanması ve bu çözümden kaynaklanan etkiler.

3. Karar verme süreci, özellikle hayati ve önemli kararlar alınırken derin ve karmaşık düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir.

4. Karar verme, öğrenme ve eğitim yoluyla geliştirilebilen zihinsel bir beceridir.

5. Karar verme süreci, belirli bir zaman veya zaman belirtmeyen sürekli bir süreçtir.

6. Bireyin gelişim aşamalarına ve ulaşılan farklı bilgilere göre değişen, gelişen ve evrilen bir doğa sürecidir.

7. Bilimsel araştırma yöntemini, kurumun karşılaştığı idari sorunlarla yüzleşmenin bir yolu olarak kabul eden aynı zamanda bilimsel ve teknik bir süreç olarak kabul edilir. Sonuç çıkarmak için iletişim, kanaat, organizasyon, analiz ve bilgilerin değerlendirilmesinde son derece teknik pratik becerilere teknik ihtiyaç eğitimi ve deneyimine sahip olunmalıdır.

8. İdari karar verme süreci, karar vericinin kişiliğinden, güdülerinden, eğilimlerinden, arzularından ve idari karar alma süreçlerine katılanların büyük veya küçük bir grup olmalarına bağlı olmaksızın etkilenir.

9. İdari kurumlardaki sorunların veya açmazların giderilmesi için alınan kararlar çok ve çeşitlidir ve yönetimin tüm yönlerini ve planlama, örgütleme, yönlendirme, kontrol etme, izleme ve değerlendirme gibi işlevlerini içerir (Zogoul, 2009, s. 15).

3.3. Karar Verme Teorileri

3.3.1. İdeal Rasyonel Model Teorisi

Bu teorinin en önemli öncüleri arasında Max Weber, Henri Fayol ve Taylor bulunmaktadır. Teori, olgun veya rasyonel karar fikrine dayanmakta olup teoride, bireyin rasyonel karar alma yeteneğini azaltan birçok stresli faktörü hesaba katılmamıştır. Teoriye göre karar verici, büyük zihinsel yeteneklere sahip olduğu için

kendisine en büyük faydayı sağlayacak uygun çözümlere ulaşmak için çaba göstermelidir. Süreç; problemin tanımlanması, tüm alternatiflerin belirlenmesi ve ardından her bir alternatif için olası tüm sonuçların tayin edilmesi ile başlayarak sıralı adımlara göre ilerlemelidir. Bu adımları, en yüksek faydayı sağlayan ve sonunda mevcut sorunu çözen en uygun alternatifi seçmek izlemelidir. Bu teorinin çevreleyen çevresel kısıtlamaların ve etkilerin önemini ihmal ettiği açıktır. Teoride, insan zihninin sınırlılığı ve mevcut sorunu çözmek için gerekli tüm bilgileri içermeye yetersiz oluşu gerçeği hesaba katmamış; ayrıca karar vermede psikolojik ve ahlaki faktörleri ve değerleri göz ardı edilmiştir (Al-şihri & Mehmet, 2009, s. 37).

3.3.2. Kademeli Kümülatif Teori

Geleneksel rasyonel modeli eleştiren teorinin kurucusu karar vermede yöneticinin tam rasyonelliğini varsayan bilimsel karar verme yönteminin gerçekçi olmadığını savunuyor. yöneticinin, bilişsel, zihinsel ve entelektüel karar vericinin yeteneklerini sınırlama stratejisine dayanan kademeli yaklaşımın dayandığı bazı temeller düşünmüştür. Bu bağlamda kararı veren yönetici, düşüncesinde sınırlı olduğu sürece, en iyi alternatifi seçmek için tüm alternatifleri bilemez. Bu nedenle de, doğrudan karar verme sürecine giren tüm unsurları ve değişkenleri içeren entegre planlar geliştiremez. Karar verici, meseleleri veya anlaşmazlıkları rasyonellikten daha az bir şekilde çözmeli ve karar verme prosedürlerini mümkün olduğunca mükemmele yakın veya etkili hale getirmelidir. Çünkü ideal bir analitik karar modeliyle ilgili zorluklar, karar vericinin soruna kısmi olarak bakmasına ve birçok hedeften bir veya iki tanesine odaklanmasına neden olmaktadır. Daha sonra, gelecekteki birkaç benzer sonucu tahmin etmek için tamamen önceki deneyimine ve çok az bilimsel bilgeliğine dayanarak, bu birkaç hedefle ilgili alternatifleri belirler (Nual, 2013, s. 38).

3.3.3. Durum Teorisi

Bu teori, karar vermenin karmaşık bir süreç olduğu temeline dayanmaktadır. Bu nedenle, karar verme sürecini temsil eden tek bir yol yoktur. Sebebi ise bireyin maruz kaldığı durumların çokluğu ve çeşitliliğidir, dolayısıyla bir duruma uygun olan diğerine uygun değildir. Karar verme sürecini bir şekilde etkileyen duygusal, sosyal ve

çevresel durumun etkileri de göz önüne alınmalıdır. Herkes, çevrenin bireye ait karar üzerindeki etkisini bilir. Dolayısıyla kişinin duygusal yönü, onu çevreleyen ortama veya ona gölgeleyen etkilere göre değişir. Bu yönün, çeşitli alanlardaki insan kararları üzerinde bir şekilde, hatta dolaylı olarak kendi etkisi vardır (Al-Fıki, 2010, s. 7).

3.3.4. Risksiz Seçim Teorisi

Bu teorinin özü, bireyin herhangi bir risk almadan fayda muhakemesi yaparak en iyi gördüğü alternatifi seçmesi gerektiğidir. Fayda, birbirinden bağımsız olarak bölünen yararların adıdır, bu da genel faydayı elde etmek için birbirleriyle birleştirilebilir. Bu teori, değişen çevresel ihtiyaç ve gereksinimlerin karar vericinin yanıtlarında esneklik gerektirdiğini vurgular. Amaç, dalgalanmalara ve değişimlere olumlu ve belirgin bir şekilde ayak uydurabilmeyi sağlamaktır (Habib, 1999, s. 5).

3.4. Karar Verme Yöntemleri

İlgili konuya uygun, başarılı bir karar alınabilmesi için özel bir karar verme yöntemine bağlı bulunulması gerekir. En önemli karar alma yöntemleri şunlardır (Mulhim, 2013, s. 50):

1.Yansıtıcı yöntem: Bu yöntem en ideal karar verme yöntemlerinden biridir. Makul karar vericiler, kararlarını verirken mantıklı veya planlı stratejiler kullanma eğilimindedir. Ayrıca verdikleri karar için kişisel sorumluluk gösterirler.

2.Aceleci yöntem: Bu yöntem daha az başarılı kabul edilmiştir. Çünkü aceleyle karar verenler duygusal, kendiliğinden veya daha dürtüsel stratejiler kullanma eğilimindedir. Çoğu zaman kararları, hayal gücü ve hislere dayanır, kararını nasıl verildiği göz önüne alınmaz. Yine de aldığı karardan sorumludur.

3.Tereddütlü yöntem: Tereddüt modeli, yüksek düzeyde düşünme ve düşük düzeyde bağlılık içerir. Bu durumda, birey, sorunun nedenlerinin ve olası çözümlerinin eksikliğiyle ciddi şekilde meşgul olur. Ancak, eldeki sorun hakkında sağlam ve istikrarlı bir karar verme yeteneğine sahip değildir. Sorunu ve olası çözümleri düşünmek için çok zaman harcayabilir. Bunun sonucunda bir karar alınabilir ancak bu karar, birden fazla kez değişebilir veya bu konuda karar vermeyebilir. Bu çalışmada bu yöntemler benimsenmiştir.

3.5. Karar Verme Türleri

Doğal Karar (NDM):

Doğal karar verme, yangınla mücadele gibi karmaşık gerçek dünya ortamlarında insanların gerçekte nasıl karar verdiğini anlama girişimidir. NDM, karar yardımı ve eğitim yoluyla bu profesyonelleri desteklemek amacıyla profesyonellerin gerçek dünya durumlarında nasıl karar verdiğiyile ilgilenen uygulamalı araştırmacılardan oluşur (Schraagen, 2017, s. 1).

Doğal ortamlardaki kararlar zamansal olarak genişler ve ardışıktır. Birçok türde planlama, bilgi arama ve birçok alternatif arasından seçim yapmayı içerir. Uzun zaman ölçeklerinde ortaya çıkmak için eylem seçimi gerektirebilirler. Temsilcinin nihai bir seçim yapmadan önce eylemlerinin gelecekteki sonuçlarını simüle ettiği müzakere ve bilgi örnekleme dönemleri ile karakterize edilebilirler (Klein, 2008, s. 16).

Doğal Karar Vermenin Özellikleri

1. Eylem-geri bildirim döngüleri (gerçek zamanlı tepkiler değişen koşullara)
2. Zaman stresi
3. Yüksek bahisler
4. Çoklu oyuncu
5. Organizasyonel hedefler ve normlar

Rasyonel Karar:

Karar vericinin sorunu net bir şekilde tanımlama ve hedeflerdeki çelişkisiz olma yeteneğini ifade eder. Söz konusu karar verici, tüm seçenekleri bilir, net bir tercih sıralaması ortaya koyar ve tüm alternatifleri derinlemesine araştırılması ve değerlendirilmesi ile tanınır. Bu karar verme modelini benimseyenler, bilgiyle nasıl başa çıkılacağına dair net bir kavram oluşturmaya odaklanır ve genellikle mevcut bilgilerin doğru ve güvenilir olduğunu varsayar. Alternatifler arasından seçim yapmak için belirli bir yaklaşım oluşturmaya çalışırlar. Bu yaklaşım her durumda uygulanabilir, karar vericinin işi bu çözümü bulmaktır (Khasawneh, 2011 s.30) .

Sezgisel Karar:

Sezgi, “mantıklı bir sonuç çıkarmaya ihtiyaç duymadan bir şeyi anlama yeteneği” olarak tanımlanır. Bu modeli benimseyenlerin en önemli özelliği, kararlarını verirken iç duyularına, hislerine ve izlenimlerine güvenmeleridir. Bu modelin temelinde, bilginin hassas olduğunu ve geçerliliğinin bilgi akışı ve sistematik analizi sırasında sezgiye ve ayrıntılara dikkat etmeye bağlı olduğu düşüncesi yatar. Ayrıca tüm seçeneklere açık olma eğilimindedir. Bu nedenle, geçmiş deneyimlerden öğrenmeye dayanan mantıksal modelin zıddı niteliği taşır.

Bağımlı Karar:

Bu modelde, herhangi bir önemli karar vermeden önce başkalarından tavsiye ve rehberlik alınır. Bu model, dışa yönelik bir nitelik arz eder. Bu modelde karar verme sorumluluğu, başkalarına bırakılmıştır.

Kaçıncı Karar:

Bu tür benimseyen karar alıcılar, kararı kendileri vermek istemezler, çekingen bir tavır ortaya koyarlar. Bu çekingenlik, özgüven eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu, söz konusu karar alıcıları herhangi bir yük olmadan, işin tatmin edici bir şekilde tamamlanması umuduyla, kararlarını ertelemeye ve sorumluluklarını başkasına devretmeye sevk eder.

Kendiliğinden karar:

yani kendiliğinden kavramı, karar verme sürecinin olabildiğince çabuk yerine getirilme arzusunu ifade eder. Bu modele sahip insanlar genellikle karar vermede kararları fevri ve sabırsızlık alırlar (Khasawneh, 2011, s. 30).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİLİSTİN SİGORTA ŞİRKETLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE KARAR VERME

İstatistiksel Analiz ve Hipotez Test

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın tanımlayıcı ve çıkarımsal İstatistikler verilerin analizi ve açıklamalara yer verilmiştir.

Bu bölümde, örnekleme teşkil eden bireylerin çalışmanın değişkenleri hakkında verdikleri cevapların istatistiksel analiz sonuçları ele alınmıştır. Anket sorularında tasarlanan ve formüle edilen ana ölçümlerin boyutlarında, çalışma değişkenlerinin ortalama, standart sapma, sıralama ve göreceli önemi gibi birincil tanımlayıcı istatistiksel ölçümler kullanıldı. Çalışmanın ana hipotezi, bu ana hipotezden şubelere ayrılan hipotezleri ve her biri için istatistiksel çıkarımların test sonuçları verildi. Çalışmada ulaşılan sonuçları sırayla sunmak amacıyla, bölüm aşağıdaki şekilde iki eksene ayrılmıştır.

4. Tanımlayıcı Ve Çıkarımsal İstatistikler

1. Yüzdeler ve sayılar.
2. Çalışmanın sorularını cevaplamak için gerekli olan Aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar,
3. Kullanılan ölçülerin kararlılık derecesini belirlemek için Cronbach alfa katsayısı.
4. Verilerin türünü ve normal bir dağılım izleyip izlemediklerini bulmak için kullanılan Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk testi.
5. Ki kare çapraz.
6. Mann Whitney U Testi.
7. Kruskal-Wallis testi.

Ölçme yöntemleri her ne kadar çeşitli olsa da bu çalışmada etkin faktörlerin maddeleri, Likert ölçeğine dayalı ölçüm yöntemi izlenmiştir. Ankette maddelerin cevabını oluşturan 1-5 arası cevap seçenekleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Ankette Maddelerin Cevabını Oluşturan 1-5 Arası Cevap Seçenekleri

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

Aşağıdaki tablo beşli Likert ölçeğinin cevap düzeylerini göstermektedir:

Tablo 5: Beşli Likert Ölçeği

Düzye	Aritmetik ortalama
Düşük	2,33 ve altı
Orta	2,34-3,66
Yüksek	3,67 ve üstü

4.1. Çalışma Aracının Kararlılığı:

Çalışma aracının kararlılığını doğrulamak ve ölçme aracının kararlılığını sağlamak için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Zira ankette, ölçülmek istenen faktörler ve bunların geçerliliğini doğrulamak amacıyla ölçüm yapılmıştır.

Tablo 6: Çalışma Ölçeğinin Boyutları Cronbach Alfa Katsayısı

Boyut	Cronbach Alfa Değeri	Madde Sayısı
Karar alma	0,864	27
İdealleştirilmiş etki	0,754	5
Motivasyon	0,801	11
Entelektüel uyarım	0,783	10
Bireyselleştirilmiş ilgi	0,790	7

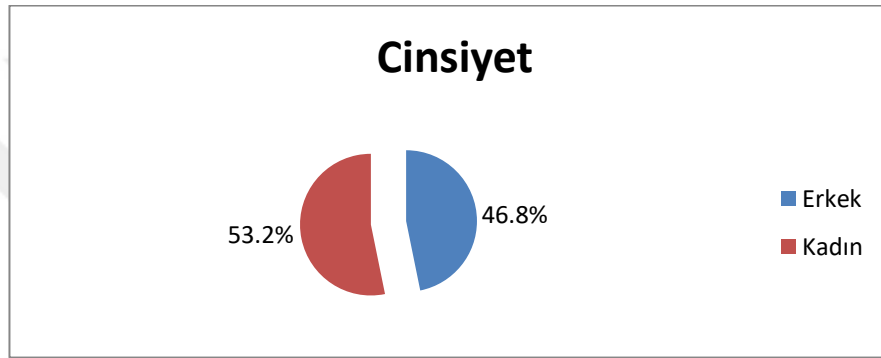
Tablo 6'da karar verme kararlılık katsayısı 0,864 olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin kararlılık katsayısı ise en yüksek kararlılık katsayısı 0,80 ile motivasyon, en düşük kararlılık katsayısı ise 0,754 ile idealleştirilmiş etkiye aittir. Bu, Cronbach'ın alfa değerlerinin, tek boyutlu ölçeğin maddeleri, ana boyutların maddeleri ve bir bütün olarak çalışma aracının boyutları arasında yüksek bir tutarlılık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisinin varlığı anlamına gelir.

4.2. Demografik Verilerin Özellikleri

Tablo 7'de, örneklemin yaklaşık %53'ünün, kadınlardan, %47'sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7: Araştırma Örnekleminin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Tekrar	Yüzelik Oran
Erkek	94	46.8%
Kadin	107	53.2%
Toplam	201	%100

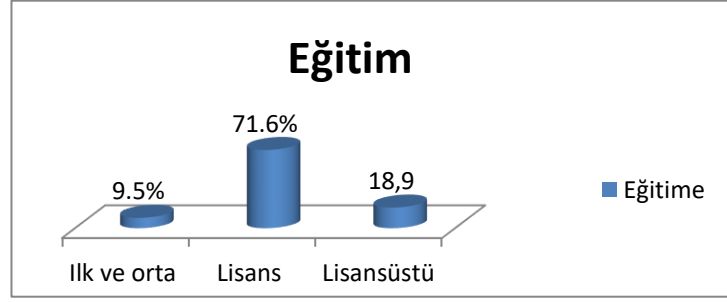


Şekil 4 Araştırma Örnekleminin Cinsiyete Göre Dağılımı

Eğitime açısından çalışma örneklemini içeren aşağıdaki tabloya göre Araştırma örnekleminde yer alan bireylerin çoğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunların sayıları 144 olup toplam örneklemin %71,6'sını oluşturmaktadırlar.

Tablo 8: Eğitime Göre Çalışma Örnekleminin Dağılımı

Eğitime Göre Çalışma	Tekrar	Yüzelik Oran
İlk ve orta	19	9.5%
Lisans	144	71.6%
Lisansüstü	38	18.9%
Toplam	201	100%

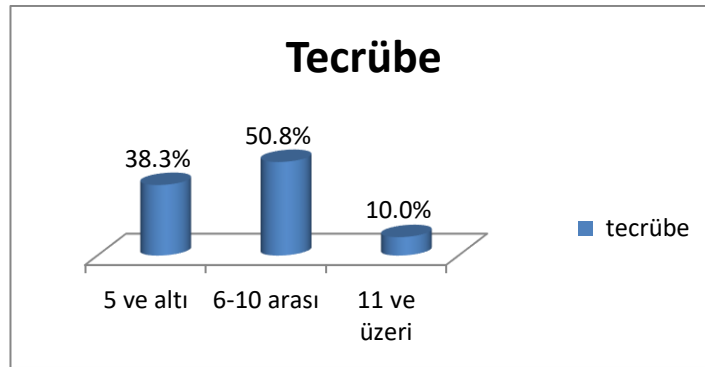


Şekil 5: Eğitime Göre Çalışma Örnekleminin Dağılımı

Tablo 9'da, örnekleme yer alan katılımcıların yarısının 5 ila 10 yıllık tecrübe (%51) sahip olduğunu görülmektedir. Buna mukabili, örneklemin üçte birinden fazlası 5 yıldan az deneyime sahip iken (%38), yaklaşık %10'u 10 yıldan fazla deneyime sahiptir.

Tablo 9: Örneklemin Tecrübeye Göre Dağılımı

Tecrübe	Tekrar	Yüzelik oran
5 ve altı	78	38.3%
6-10 arası	102	50.8
11 ve üzeri	21	10.0%
Toplam	201	100%



Şekil 5: Örneklemin Tecrübeye Göre Dağılımı

4.3. Normal Dağılım Testi

Ankette yer alan çalışma boyutlarının normal dağılım testi Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınaması üzerinden yapılmıştır. Tablo 10'deki test sonuçları, değişkenlerin %5 anlamlılık düzeyinde normal bir dağılım izlediğine dair boş hipotezlerin reddedildiğini göstermektedir. Çünkü hem testler hem de tüm boyutlar için olasılık değeri %5'ten azdır. Bu nedenle, hipotezleri test etmek için parametrik testler kullanılamaz. Bunun yerine, çalışmanın hipotezlerini test etmek için parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

Tablo 10: Çalışma Değişkenlerinin Normal Dağılım Testi

	Shapiro-Wilk			Kolmogorov- Smirnov		
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic
Karar verme	,003	200	,978	,001	200	,088
İdealin etkisi	,000	200	,910	,000	200	,180
İlham verici Motivasyon	,000	200	,933	,000	200	,142
Entelektüel uyarım	,000	200	,923	,000	200	,135
Bireysel ilgi	,000	200	,892	,000	200	,179

4.4. Araştırmanın Değişkenleri:

Ana bağımsız değişken: Araştırmanın demografik değişkenleri cinsiyet, eğitim ve iş tecrübesi olmak üzere üçtür.

Cinsiyet: kadın -Erkek

Eğitim: İlk ve orta - Lisans -Lisansüstü

Tecrübe: 5 ve altı - 6-10 arası -11 ve üzeri

Ana bağımlı değişken: Karar verme ve dönüşümcü liderlik.

Alt Bağımlı değişken: Karar verme (doğal karar, rasyonel karar , sezgisel karar , bağımlı karar, kaçınmacı karar , kendiliğinden karar).

Bu değişkenler, seçilen araştırmanın başlığına ve anket sorularının alındığı ölçütlere göre kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci sorusu olan (Filistinli sigorta şirketlerindeki çalışanlar tarafından kullanılan dönüşümcü liderlik derecesi nedir? yanıtlanmak üzere dönüşümcü liderliğin her bir boyutu için toplam ortalama ve standart sapma kullanılmış ve sonuçlar elde edilmiştir.

4.5. Bulgular

İdealin Etkisi Analizi

Çalışma örneğine göre “İdeal Etki” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 11’de görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalama 3,78’lik bir standart sapma ile 0.42’tür. Bu boyutla ilgili maddelerden biri olan bana saygılı davranır ile ilgili olan madde 3,89 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,68 ortalama ile iş yapış tarzı, kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder şeklindeki maddedir.

Tablo 11: İdealin Etkisi Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalam
1	İş yapış tarzı, kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	0,736	3,68
2	Bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	0,719	3,72
3	Bana saygılı davranır.	0,631	3,89
4	İşlerin olması gereken şekilde gitmesini engelleyecek her türlü duruma karşı tetikte olduğunu hissettirir.	0,687	3,80
5	Bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder.	0,715	3,79
	Toplam İdealin Etkisi		3,78

Entelektüel Uyarım Analizi

Çalışma örneğine göre “Entelektüel uyarım” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 12’de görülmektedir. Şöyle ki bu Oran, toplam ortalama 0,41’lik bir standart sapma ile 3,71’dir. Bu boyutun maddelerine ilişkin olarak ancak verdiğim kadarını alabileceğimi hissettirir; ilişkimiz bir çeşit ticarete benzer. Aritmetik ortalama (3,82) ile diğer maddeler arasında en yüksek orana sahiptir. En düşük aritmetik ortalama sahip madde ise 36,1 ile işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler maddesi olmuştur

Tablo 12: Entelektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
1	İşleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	0,734	3,61
2	Yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	0,728	3,71
3	Beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	0,733	3,69
4	Düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	0,722	3,68
5	Beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	0,742	3,65
6	Mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	0,714	3,73
7	gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir	0,710	3,76
8	kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır	0,690	3,72
9	Olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla davranışlarımı gözler ve kontrol eder.	0,747	3,68
10	Ancak verdiğim kadarını alabileceğimi hissettirir; ilişkimiz bir çeşit ticarete benzer.	0,681	3,82
	Toplam Entelektüel Uyarım		3,71

Bireysel İlgi Analizi

Çalışma örneğine göre “Bireysel ilgi” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 13'te görülmektedir. Şöyle ki bu Oran, toplam ortalama 0,45’lik bir standart sapma ile 3,75’tir. Bu boyutun maddelerine ilişkin olarak (3-2) 3,81 ile diğer maddeler arasında en yüksek orana sahiptir. En düşük aritmetik ortalamaya sahip madde ise 36 ,5 ile yöneticinin karar verirken sezgilerine güvenme eğilimi maddesi olmuştur. En düşük aritmetik ortalamayı alan madde ise 3,65 ile beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser olan maddedir.

Tablo 13: Bireysel İlgi Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
1	Davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklere katılır (düğün, doğum günü).	0,690	3,69
2	İstersem iş dışı konularda da benimle konuşur	0,657	3,77
3	İhtiyaç duyduğumda iş dışı özel problemlerim için bana yardım eder.	0,664	3,77
4	Görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de gözete önünde bulundurur.	0,628	3,83
5	Beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.	0,729	3,65
6	Bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz ve başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	0,656	3,75
7	İşyerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.	0,710	3,78
	Toplam Bireysel İlgi		3,75

İlham Verici Motivasyon Analizi

Çalışma örneğine göre “İlham verici motivasyon” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 14'te görülmektedir. Şöyle ki bu Oran, toplam ortalama 0,40’lık bir standart sapma ile 3,74’tür. Bu boyutla ilgili maddelerden biri olan beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu

yükseltmeye çabalar olan madde 3,93 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,65 ortalama ile bana herhangi bir işi yaptırmak için tehdit kullandığı olur şeklindeki maddedir.

Tablo 14: İlham Verici Motivasyon Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

NO	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
1	Beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	0,535	3,93
2	Ben ve takım arkadaşlarımın yetkinliklerini, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	0,610	3,80
3	Bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	0,762	3,68
4	İşimle ilgili yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	0,744	3,68
5	İş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	0,684	3,76
6	Görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	0,700	3,68
7	Hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	0,731	3,67
8	İnisiyatif almamı destekler	0,650	3,80
9	Bana herhangi bir işi yaptırmak için tehdit kullandığı olur.	0,787	3,65
10	İstediği bir işi yapamadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular.	0,747	3,69
11	Ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlı olarak beni ödüllendirir.	0,674	3,76
12	bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz	0,674	3,76
	Toplam İlham Verici Motivasyon		3,74

Dönüşümcü Liderliğin Boyutlarının Analizi

Çalışma örneğine göre “dönüşümcü liderlik” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 15'te görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalamada 0,38’lik bir standart sapma ile 3,74’tür. Dört boyutla ilgili olarak, ideal etki boyutu

3,78 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olmuş, ardından bireysel ilgi 3,75 ikinci, ilham verici motivasyon boyutu 3,74 ile üçüncü ve entelektüel uyarım 3,71 dördüncü sırada yer almıştır.

Tablo 15: Dönüşümcü Liderliğin Boyutlarının Genel Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (Ss)	Toplam Ortalama
1	İdealin Etkisiden	0,418	3,78
2	İlhamVerici Motivasyon	0,41	3,71
3	Entelektüel uyarım	0,454	3,75
4	Bireysel ilgi	0,401	3,74
Toplam Dönüşümcü Liderlik			3,74

Çalışmanın ikinci sorusu olan (Filistinli sigorta şirketlerindeki çalışanlar tarafından kullanılan etkili karar verme derecesi nedir? yanıtlanmak üzere karar verme her bir boyutu için toplam ortalama ve standart sapma kullanılmış ve sonuçlar elde edilmiştir. aşağıdaki gibidir:

Doğal Karar Analizi

Çalışma örneğine göre “Doğal karar” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 16’te açıkça görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalama 3,71’lik bir standart sapma ile 0,71’tür. Bu boyutla ilgili maddelerden (1-2) olan madde 3,81 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,62 ortalama ile Yöneticim için olayların yönetilmesi karar analizinden daha önceliklidir şeklindeki maddedir.

Tablo 16: Doğal Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
1	Yöneticim, aklına ilk gelen çözüm seçeneği üzerinde yoğunlaşır	0,67	3,81
2	Yöneticim, aklına gelen ilk tatmin edici çözüm seçeneğini uygular	0,63	3,81

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
3	Yöneticim, karar verirken karar verirken sayısal yöntemler yerine zihinsel değerlendirmelerle karar verir	0,73	3,63
4	Yöneticim için durumu anlamak seçenek üretmekten daha önemlidir	0,71	3,71
5	Yöneticim için olayların yönetilmesi karar analizinden daha önceliklidir	0,77	3,62
	Toplam Doğal Karar		3,71

Rasyonel Karar Analizi

Çalışma örneğine göre “Rasyonel karar” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 17’te açıkça görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalama 3,66’lık bir standart sapma ile 0,70’tür. Bu boyutla ilgili maddelerden biri olan Yöneticimin karar vermesi, dikkatli düşünmesinden sonradır ile ilgili olan madde 3,71 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,58 ortalama ile Yöneticim karar vermeden önce bilgi kaynaklarının güvenilirliğinden emin olmak ister şeklindeki maddedir.

Tablo 17: Rasyonel Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
6	Yöneticim karar vermeden önce bilgi kaynaklarının güvenilirliğinden emin olmak ister	0,82	3,58
7	Yöneticim karar vermeden önce tüm alternatif çözüm seçeneklerini inceler	0,76	3,70
8	Yöneticim, mantıklı ve sistematik bir yolla karar verir	0,72	3,67
9	Yöneticimin karar vermesi, dikkatli düşünmesinden sonradır	0,73	3,71
10	Yöneticim, karar verirken belirli bir amaca yönelik çözüm seçeneklerini göz önünde bulundurur	0,77	3,65
	Toplam Rasyonel Karar		3,66

Sezgisel Karar Analizi

Çalışma örneğine göre “Sezgisel karar” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 18’te açıkça görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalama 3,58’lik bir standart sapma ile 0,70’tür. Bu boyutla ilgili maddelerden biri olan Yöneticim, genellikle doğruluğunu hissettiği kararları verir ile ilgili olan madde 3,64 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,51 ortalama ile Yöneticim, karar verirken sezgilerine güvenme eğilimindedir şeklindeki maddedir.

Tablo 18: Sezgisel Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
11	Yöneticim, karar verirken sezgilerine güvenme eğilimindedir	0,88	3,51
12	Yöneticim, genellikle doğruluğunu hissettiği kararları verir	0,79	3,64
13	Yöneticim karar verirken, akılcı bir nedenden daha çok verdiği kararın doğruluğunu hissetmesine güvenir	0,82	3,56
14	Yöneticim karar verirken hisleri ve kendi tepkilerine güvenir	0,77	3,62
	Toplam Sezgisel karar		3,58

Bağımlı Karar Analizi

Çalışma örneğine göre “Bağımlı karar” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 19’te açıkça görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalama 3,71’lik bir standart sapma ile 0,73’tür. Bu boyutla ilgili maddelerden biri olan Yöneticim, eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları alması onun için daha kolaydır ile ilgili olan madde 3,74 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,67 ortalama ile Yöneticim karar alırken çoğunlukla başkalarının desteğine ihtiyaç duyar şeklindeki maddedir.

Tablo 19: Bağımlı Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
15	Yöneticim karar alırken çoğunlukla başkalarının desteğine ihtiyaç duyar	0,76	3,67
16	Yöneticim, eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları alması onun için daha kolaydır	0,70	3,74
17	Yöneticim, önemli kararları alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanır	0,73	3,72
18	Yöneticim önemli kararları verirken birisinin ona doğruları söylemesinden hoşlanır	0,73	3,73
	Toplam Bağımlı Karar		3,71

Kaçınmacı Karar Analizi

Çalışma örneğine göre “Kaçınmacı karar” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 20’de görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalama 3,60’lık bir standart sapma ile 0,79’tür, Bu boyutla ilgili maddelerden biri olan Yöneticim karar vermenin önemli olduğu aşamaya gelinceye kadar karar vermeyi çoğunlukla erteler ile ilgili olan madde 3,67 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,55 ortalama ile Yöneticim üzerinde baskı hissetmedikçe önemli kararları almaktan kaçınır şeklindeki maddedir.

Tablo 20: Kaçınmacı Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
19	Yöneticim üzerinde baskı hissetmedikçe önemli kararları almaktan kaçınır	0,83	3,55
20	Yöneticim mümkün olduğunca kararları erteleme eğilimindedir	0,83	3,58
21	Yöneticim karar vermenin önemli olduğu aşamaya gelinceye kadar karar vermeyi çoğunlukla erteler	0,75	3,67

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
22	Yöneticim kararların verilmesini son dakikaya bırakır	0,80	3,57
23	Yöneticim üzerinde düşündüğünde onu rahatsız eden pek çok kararı erteleme eğilimindedir	0,78	3,60
	Toplam Kaçınmacı Karar		3.60

Kendiliğinden Karar Analizi

Çalışma örneğine göre “Kendiliğinden karar” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 21’te görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalama 3,63’lük bir standart sapma ile 0,77’tür. Bu boyutla ilgili maddelerden biri olan Yöneticim kararlarını verirken o anda doğal olan ne ise ona göre verir ile ilgili olan madde 3,73 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise 3,54 ortalama ile Yöneticim kararlarını sıklıkla düşünmeden verir şeklindeki maddedir.

Tablo 21: Kendiliğinden Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam ortalama
24	Yöneticim kararları genellikle anında verir	0,76	3,61
25	Yöneticim çabuk karar verir	0,77	3,65
26	Yöneticim kararlarını sıklıkla düşünmeden verir	0,88	3,54
27	Yöneticim kararlarını verirken o anda doğal olan ne ise ona göre verir	0,69	3,74
	Toplam Kendiliğinden Karar		3,63

Karar Verme Boyutu İle İlgili Analiz

Çalışma örnekleme göre “karar alma” boyutunun genel düzeyinin nispeten iyi olduğu Tablo 22’de açıkça görülmektedir. Şöyle ki bu oran, toplam ortalamada 0,75’lik bir standart sapma ile 3,65’tir.

Tablo 22: Karar Verme Maddelerinin Sonuçları

No	Maddeler	Standart Sapma (SS)	Toplam Ortalama
1	Doğal karar	0,70	3,71
2	Rasyonel karar	0,70	3,66
3	Sezgisel karar	0,81	3,58
4	Bağımlı karar	0,73	3,71
5	Kaçıncı karar	0,79	3,60
6	Kendiliğinden karar	0,77	3,63
	Toplam Karar Verme		3,64

Hipotez Test Sonuçları

Kİ-Kare Testi Sonuçları

Tablo 23: İdealin Etkisi Çapraz Tablolama

			İdealin Etkisi			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	1	29	64	94
		Expected Count	,9	28,5	64,5	94,0
		% of Total	0,5%	14,4%	31,8%	46,8%
	2 Kadın	Count	1	32	74	107
		Expected Count	1,1	32,5	73,5	107,0
		% of Total	0,5%	15,9%	36,8%	53,2%

		İdealin Etkisi			Total
		Düşük	Orta	Yüksek	
Total	Count	2	2	61	138
	Expected Count	2,0	2,0	61,0	138,0
	% of Total	1,0%	1,0%	30,3%	68,7%

A.2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıya vardır, Beklenen minimum sayı 94 ve maximum 1,1.

Tablo 24: İdeal Etkinin Ki-kare Testi Sonuçları

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,032 ^a	2	,984
Likelihood Ratio	,031	2	,984
Linear-by-Linear Association	,030	1	,862
N of Valid Cases	201		

A.2 cells (33.3%) have expected count less than 5, The minimum expected count 'is .94.

Tablo 24'ye göre idealin etkisi $p > 0,05$ olduğundan olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur .

Tablo 25: İlham Verici Motivasyon Çapraz Tablolama

			Motivasyon			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	0	32	62	94
		Expected Count	,9	31,3	61,7	94
		% of Total	0,0%	15,9%	30,8%	46,8%

		Motivasyon			Total
		Düşük	Orta	Yüksek	
2 Kadın	Count	2	35	70	107
	Expected Count	1,1	35,7	70,3	107
	% of Total	1%	17,4%	34,8%	53,2%
Total	Count	2	67	132	201
	Expected Count	2,0	67,0	132,0	201,0
	% of Total	1,0%	33,3%	65,7%	100,0%

A.2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıya vardır, Beklenen minimum sayı ,94 ve maximum 1,1.

Tablo 26: Motivasyon Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,786 ^a	2	,409
Likelihood Ratio	2,551	2	,279
Linear-by-Linear Association	,116	1	,733
N of Valid Cases	201		

A. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5, The minimum expected count is ,94.

Tablo 26'ye göre motivasyon $p > 0,05$ olduğundan olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 27: Entelektüel Uyarım Çapraz Tablolama

			Entelektüel Uyarım			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	1	29	56	86
		Expected Count	1,4	31,4	53,2	86,0
	2 Kadın	Count	2	40	61	103
		Expected Count	1,6	37,6	63,8	103,0
Total		Count	3	69	117	189
		Expected Count	3,0	69,0	117,0	189,0

A.2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıdadır, Beklenen minimum sayı 1,4 ve maximum 1,6.

Tablo 28: Entelektüel Uyarım Ki-kare Testi Sonuçları

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,778 ^a	2	,678
Likelihood Ratio	,783	2	,676
Linear-by-Linear Association	,765	1	,382
N of Valid Cases	189		

A.2 cells (33.3%) have expected count less than 5, The minimum expected count is 1,37.

Tablo 28'ya göre entelektüel uyarım $p>0,05$ olduğundan olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur .

Tablo 29: Bireysel İlgı Çapraz Tablolama

			Bireysel İlgı			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	1	22	70	93
		Expected Count	1,4	21,5	70,1	93,0
		% of Total	0,5%	11,1%	35,2%	46,7%
	2 Kadın	Count	2	24	80	106
		Expected Count	1,6	24,5	79,9	106,0
		% of Total	1,0%	12,1%	40,2%	53,3%
Total		Count	3	46	150	199
		Expected Count	3,0	46,0	150,0	199,0
		% of Total	1,5%	23,1%	75,4%	100,0%

A.2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıdadır, Beklenen minimum sayı 1,4 ve maximum 1,6.

Tablo 30: Bireysel İlgı Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,239 ^a	2	,887
Likelihood Ratio	,244	2	,885
Linear-by-Linear Association	,008	1	,928

N of Valid Cases	199		
------------------	-----	--	--

A.2 cells (33,3%) have expected count less than 5, The minimum expected count is 1,40.

Tablo 30'ye göre bireysel ilgi $p > 0,05$ olduğundan olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Cinsiyete değişkenine Göre Karar Verme Boyutları Konusundaki Farklılıklarını Ölçmek Üzere Yapılan Ki- Kare Testi Sonuçları.

Tablo 31: Doğal Karar Çapraz Tablolama

			Doğal karar			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	0	41	53	94
		Expected Count	,9	41,6	51,4	94,0
		% of Total	0,0%	20,4%	26,4%	46,8%
	2 Kadın	Count	2	48	57	107
		Expected Count	1,1	47,4	58,6	107,0
		% of Total	1,0%	23,9%	28,4%	53,2%
Total	Count	4	2	89	110	
	Expected Count	4,0	2,0	89,0	110,0	
	% of Total	2,0%	1,0%	44,3%	54,7%	

A.2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıdadır. Beklenen minimum sayı, 9 ve maximum 1,1.

Tablo 32:Doğal Karar Ki-kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,863 ^a	2	,394
Likelihood Ratio	2,628	2	,269
Linear-by-Linear Association	,460	1	,498
N of Valid Cases	201		

A.2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .94.

Tablo 32'ye göre doğal karar $p > 0,05$ olduğundan olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 33: Rasyonel Karar Çapraz Tablolama

			Rasyonel Karar			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	1	38	55	94
		Expected Count	1,9	38,3	53,8	94.0
		% of Total	0,5%	18,9%	27,4%	46.8%
	2 Kadın	Count	3	44	60	107
		Expected Count	2,1	43,7	61,2	107.0
		% of Total	1,5%	21,9%	29,9%	53.2%
Total		Count	4	82	115	201
		Expected Count	4.0	82,0	115,0	201,0

	% of Total	2.0%	40,8%	57,2%	100,0%
--	------------	------	-------	-------	--------

A. 2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıya vardır. Beklenen minimum sayı 1,9 ve maximum 2,1.

Tablo 34: Rasyonel Karar Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,819 ^a	2	,664
Likelihood Ratio	,862	2	,650
Linear-by-Linear Association	,302	1	,582
N of Valid Cases	201		

A. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,87.

Tablo 34'ye göre rasyonel karar $p > 0,05$ olduğundan olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 35: Sezgisel Karar Çapraz Tablolama

			Sezgisel Karar			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	5	33	56	94
		Expected Count	4,2	37,4	52,4	94,0
		% of Total	2,5%	16,4%	27,9%	46,8%
	2 Kadın	Count	4	47	56	107
		Expected Count	4,8	42,6	59,6	107,0
		% of Total	2,0%	23,4%	27,9%	53,2%
Total	Count	9	80	112	201	
	Expected Count	9,0	80,0	112,0	201,0	
	% of Total	4,5%	39,8%	55,7%	100,0%	

A.2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıya vardır. Beklenen minimum sayı 4,2 ve maximum 4,8.

Tablo 36: Sezgisel Karar Ki-Kare Testi Sonuç

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,728 ^a	2	,422
Likelihood Ratio	1,733	2	,421
Linear-by-Linear Association	,470	1	,493
N of Valid Cases	201		

A. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,21.

Tablo 36'ye göre sezgisel karar $p>0,05$ olduğundan olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 37: Bağımlı Karar Çapraz Tablolama

			Bağımlı Karar			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	0	34	60	94
		Expected Count	1,9	32,3	59,9	94,0
		% of Total	0,0%	16,9%	29,9%	46,8%
	2 Kadın	Count	4	35	68	107
		Expected Count	2,1	36,7	68,1	107,0
		% of Total	2,0%	17,4%	33,8%	53,2%
Total		Count	4	69	128	201
		Expected Count	4,0	69,0	128,0	201,0
		% of Total	2,0%	34,3%	63,7%	100,0%

Aa.2 hücre (%33,3) 5'ten az beklenen sayıya vardır. Beklenen minimum sayı 1,9 ve maximum 2,1.

Tablo 38: Bağımlı Karar Ki-kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,689 ^a	2	,158
Likelihood Ratio	5,219	2	,074
Linear-by-Linear Association	,291	1	,590

N of Valid Cases	201		
------------------	-----	--	--

A.2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,87.

Tablo 38'ye göre bağımlı karar $p > 0,05$ olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 39 : Kaçınmacı Karar Çapraz Tablolama

			Kaçınmacı Karar			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	3	36	55	94
		Expected Count	5,6	36,9	51,4	94,0
		% of Total	1,5%	17,9%	27,4%	46,8%
	2 Kadın	Count	9	43	55	107
		Expected Count	6,4	42,1	58,6	107,0
		% of Total	4,5%	21,4%	27,4%	53,2%
Total	Count	12	79	110	201	
	Expected Count	12,0	79,0	110,0	201,0	
	% of Total	6,0%	39,3%	54,7%	100,0%	

A.0 hücre (%0,00) 5'ten az beklenen sayıya yoktur, Beklenen minimum sayı 5,6 ve maximum 6,4.

Tablo 40:Kaçınmacı Karar Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,791 ^a	2	,248
Likelihood Ratio	2,919	2	,232
Linear-by-Linear Association	2,050	1	,152
N of Valid Cases	201		

A, 0 cells (,0%) have expected count less than 5, The minimum expected count is 5,61.

Tablo 40'ye göre kaçınmacı karar $p > 0,05$ olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 41: Kendiliğinden Karar Çapraz Tablolama

			Kendiliğinden Karar			Total
			Düşük	Orta	Yüksek	
Cinsiyet	1 Erkek	Count	4	28	62	94
		Expected Count	5,6	24,8	63,6	94,0
		% of Total	2,0%	13,9%	30,8%	46,8%
	2 Kadın	Expected Count	6,4	28,2	72,4	107,0
		% of Total	4,0%	12,4%	36,8%	53,2%
		Count	12	53	136	201
Total	Count	Expected Count	12,0	53,0	136,0	
	Expected Count	% of Total	6,0%	26,4%	67,7%	

	% of Total	Expected Count	6,4	28,2	72,4
--	------------	----------------	-----	------	------

A,0 hücre (%0,00) 5'ten az beklenen sayıya yoktur, Beklenen minimum sayı 5,6 ve maximum 6,4.

Tablo 42:Kendiliğinden Karar Ki-Kare Testi Sonuçları

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,728 ^a	2	,421
Likelihood Ratio	1,748	2	,417
Linear-by-Linear Association	,000	1	,998
N of Valid Cases	201		

A. 0 cells (,0%) have expected count less than 5, The minimum expected count is 5,61.

Tablo 42'ye göre kendiliğinden karar $p>0,05$ olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Mann Whitney U Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları İçin Hipotezler Test Edilmiştir.

Tablo 43:Cinsiyete değişkenine Göre Dönüşümcü liderlik Mann Whitney U testi Sonuçları

	Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	Ortalama Sıralama Mean Rank		p
				Kadın	Erkek	
Dönüşümcü liderlik	1,05	2915,50	1484,50	53	50	0,292

Tablo 43'ye göre dönüşümcü liderlik $p>0,05$ olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 44:Cinsiyete Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	Ortalama Sıralama Mean Rank		P
				Kadın	Erkek	
İdealin Etkisi	-0,224	10640,5	4862,5	107	94	0,68
İlhamVerici Motivasyon	-0,665	9454	4989	107	94	0,92
Entelektüel uyarım	-1,245	9482,5	5017	107	94	0,97
Bireysel ilgi	-0,069	10261	4483	107	9	0,18

Tablo 44'ye göre dönüşümcü liderliğin boyutları $p>0,05$ olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Tablo 45:Eğitim Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			p
			lisansüstü	Lisans	İlk ve orta	
Dönüşümcü liderlik	3	7,37	41	140	20	0,61

Tablo 45'ye dönüşümcü liderlik $p>0,05$ olduğundan eğitim grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 46:Eğitim Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			p
			Lisansüstü	Lisans	İlk ve orta	
İdealin Etkisi	3	9,7	38	143	20	0,020
İlhamVerici Motivasyon	3	8,9	38	143	20	0,030

	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			p
			Lisansüstü	Lisans	İlk ve orta	
Entelektüel uyarım	3	7,9	38	143	20	0,047
Bireysel ilgi	3	7,8	38	143	20	0,049

Tablo 46'ye göre dönüşümcü liderliğin boyutları $p < 0,05$ olduğundan eğitim grupları arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 47: Tecrübe Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			p
			11 ve üzeri	6-11 arası	6ve altı	
Dönüşümcü liderlik	3	1,099	80	100	20	0,77

Tablo 47'ye dönüşümcü liderlik göre $p > 0,05$ olduğundan tecrübe grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 48: Tecrübe değişkenine Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

Dönüşümcü liderliğin boyutları	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			p
			11 ve üzeri	6-11 arası	6ve altı	
İdealin Etkisi	2	1,20	20	100	81	0,19
İlham Verici Motivasyon	2	4	20	100	81	0,74
Entelektüel uyarım	2	1,03	20	100	81	0,87
Bireysel ilgi	2	0,75	20	100	81	0,33

Tablo 48'ya göre dönüşümcü liderliğin boyutları $p>0,05$ olduğundan tecrübe grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Karar Verme Boyutları İçin Hipotezler Test Edilmiştir.

Tablo 49: Cinsiyete Değişkenine Göre Karar Verme Mann Whitney Testi Sonuçları

	Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	Ortalama Sıralama Mean Rank		p
				Kadın	Erkek	
karar verme	0,841-	10461,5	4683,5	97,77	104,68	0,401

Tablo 49'ye göre karar verme $p>0,05$ olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 50: Cinsiyete Değişkenine Göre Karar Verme Boyutları Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	Ortalama Sıralama Mean Rank		p
				Kadın	Erkek	
Doğal karar	-1,3	10283	4505	107	94	0,19
Rasyonel karar	-0,41	9325	4860	107	94	0,67
Sezgisel karar	-0,23	10711,5	4933	107	94	0,81
Bağımlı karar	-0,27	9388	4923	107	94	0,78
Kaçınmacı karar	-0,62	10555	4777	107	94	0,53
Kendiliğinden karar	-0,17	10739	4961	107	94	0,85

Tablo 50'ye göre karar verme boyutları $p>0,05$ olduğundan cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 51: Eğitim Göre Karar Verme Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			P
			Lisansüstü	Lisans	İlk ve orta	
Karar verme	3	9,21	279,3	101,4	81,9	0,027

Tablo 51'ye karar verme göre $p < 0,05$ olduğundan eğitim grupları arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 52: Eğitim Göre Karar Verme Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

	Df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			P
			Lisansüstü	Lisans	İlk ve orta	
Doğal karar	3	7,8	38	143	20	0,049
Rasyonel karar	3	8,6	38	143	20	0,034
Sezgisel karar	3	6,6	38	143	20	0,085
Bağımlı karar	3	7,3	38	143	20	0,063
Kaçıncı karar	3	4,24	38	143	20	0,23
Kendiliğinden karar	3	3	38	143	20	0,38

1. Tablo 52'ye göre doğal karar ve rasyonel karar açısından $p < 0,05$ olduğundan eğitim grupları arasında anlamlı farklılık vardır.

2. Tablo 52'ye göre Sezgisel karar, Bağımlı karar, Kaçıncı karar, Kendiliğinden karar $p > 0,05$ olduğundan eğitim grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 53: Tecrübe Değişkenine Göre Karar Verme Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			P
			11 ve üzeri	6-11 arası	6ve altı	
Karar Verme	2	1,717	86,29	104,47	100,43	0,424

Tablo 53'ya göre karar verme $p>0,05$ olduğundan tecrübe grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 54: Tecrübeye Göre Karar Verme Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları

	df	Kruskal-Wallis H	Ortalama Sıralama Mean Rank			P
			11 ve üzeri	6-11 arası	6ve altı	
Doğal karar	2	2,2	20	100	81	0,33
Rasyonel karar	2	1,99	20	100	81	0,36
Sezgisel karar	2	2	20	100	81	0,36
Bağımlı karar	2	1,5	20	100	81	,051
Kaçınmacı karar	2	3,43	20	100	81	0,18
Kendiliğinden karar	2	6,3	20	100	81	0,043

Tablo 54'ye göre karar verme boyutları $p>0,05$ olduğundan tecrübe grupları arasında anlamlı farklılık yoktur. Sadece kendiliğinden karar $p>0,05$ olduğundan tecrübe grupları arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 55: Hipotez Sonuçları

	Hipozitleri	KABUL/RED
H1	Cinsiyet ile dönüşümcü liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır	red

	Hipozitleri	KABUL/RED
H2	Eğitim ile dđnüşümcü liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır	kabul
H3	Tecrübe ile dđnüşümcü liderlik ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır	red
H4	Cinsiyet ile karar verme ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır	red
H5	Eğitim ile karar verme ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır	red
H6	Tecrübe ile karar verme ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır	red

SONUÇ ve TARTIŞMA

Küreselleşmenin getirdiği zorluklar ve teknolojik ilerleme gibi pek çok değişkenin meydana gelmesi sonucunda ister istemez dönüşümcü liderlik yaklaşımının benimsenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Zira dönüşümcü liderlik, kuruluşa zorluklar ve gelişmeler karşısında liderlik etme ve bunlara nasıl uyum sağlayıp ayak yuduracağını öğrenme konusunda ileri derecede potansiyel ve istidat sağlamaktadır.

Başarının ve mükemmelliğin en önemli kaynağı, insan kaynağıdır. İnsan kaynağı; etkin bir şekilde yatırım yapıldığında kurum için katma değer yaratan, yetki verildiğinde performansını artıran ve sahip çıkan, onun için büyüme ve sürekliliği sağlayan stratejik bir nitelik kaynak niteliği kazanır. Burada dönüşümcü liderlik, çalışanlara potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri, onları en iyi şekilde kullanabilecekleri ve yüksek kalitede iş gerçekleştirebilecekleri bir atmosfer sağlamak konusunda önemli rol oynamaktadır.

Çalışmanın sorularından birisi olan Filistin sigorta şirketleri yöneticilerinin çalışanların algısı itibariyle ne derece dönüşümcü lider özelliği taşıdığı sorusudur. Bu soruya dönüşümcü liderliğin aritmetik ortalamalarını ve boyutlarını bularak cevap verebiliriz. Dönüşümcü liderliğin Toplam Ortalama, 3,74 olup oldukça yüksektir. Boyutları ise ideal etki 3,78 toplam ortalamaK, kişisel ilgi 3,75 toplam ortalama , motivasyon, 3,71 toplam ortalama ve Entelektüel uyarım 3,74 şeklindedir.

Araştırmacı, dönüşümcü liderliğin Filistin sigorta şirketlerinde büyük ölçüde bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Zira Filistinli sigorta şirketlerindeki işçiler, sigorta şirketleri liderlerinin yüksek karizmatik kişisel niteliklere sahip olduklarını görmekte ve onlara saygı duymaktadırlar. Diğer taraftan liderler, değişim için motivasyon ve ilhama ihtiyaç olduğunun farkındadır, bu bağlamda çalışanlarına değer verir ve hedeflere ulaşma yeteneklerine güvenir.

Çalışmamızda ulaştığımız bu sonuç, "Filistin Spor Federasyonunda Dönüşümcü Liderlik ve Karar Verme İlişkisi" başlıklı bir yüksek lisans tezi ile de uyumludur. Şöyle ki bu çalışmanın sonuçları da aritmetik ortalamaların yüksek olduğunu göstermiştir. Yönetici, birliğin düzgün işleyişini sağlamak için yapılan

planlanma sürecine üyeler ve çalışanları dâhil ettiği görülmüştür (Yahya, Filistin Spor Federasyonu'nda dönüşümcü liderlik ve karar verme ile ilişkisi, 2021).

Diğer taraftan bu sonuç Amayra ve Aşur'un (2020) çalışmasıyla benzerlik var göstermektedir. Söz konusu araştırmanın sonuçları, Irbid (Ürdün) Eğitim Müdürlüğü'ndeki okul müdürlükleri arasındaki dönüşümcü liderlik uygulamasının öğretmenler açısından orta düzeyde olduğunu göstermiştir.

Filistin sigorta şirketleri yöneticilerinin çalışanların algısı itibariyle ne derece doğal karar verme özelliği taşıdığıdır. Karar verme ve boyutları için aritmetik ortalamalara bakıldığında bu ortalamaların yüksek olduğu (3,63) görülmektedir. Bu, Filistin'deki sigorta şirketlerinin liderlerinin iyi olmalarının, sorumluluk alıp karar verme yeteneklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar, nitelikli ve liyakatli idari liderlerin özellikleridir. Sigorta şirketlerinde karar verme, bazen karar vericinin kişisel etkilerinden uzak, tam bir tarafsızlığa dayanır. Yönetici veya lider, bir şirkette tüm çalışanlarla ciddiyetle ilgilenir, çalışanların görüş ve duygularına saygı duyar ve yeteneklerine çok güvenir. Yönetici kritik kararları doğru zamanda verme konusunda tektir. Planlama, yöneticiyi veya lideri karar vermede başarılı kılar. Yönetici, karar verirken önceden planlamayı esas alır.

Bu sonuç Amayra ve Aşur (2020) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Şöyle ki söz konusu çalışmanın sonuçları, Irbid okul müdürlükleri arasında karar vermenin etkililik derecesinin öğretmenlerin bakış açısından iyi düzeyde olduğunu göstermiştir.

Araştırmadaki bulgulara göre cinsiyet dönüşümcü liderlik algısında anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç, Arslanoğlu (2016) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paraleledir.

Eğitim, dönüşümcü liderlik algısını anlamlı bir şekilde farklılaştırmamaktadır. Bu sonuç, Yahya (2021) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paraleledir.

Araştırmadaki bulgulara göre tecrübe dönüşümcü liderlik algısında anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç, Al-Anazi (2003) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paraleledir.

Araştırmadaki bulgulara göre cinsiyet karar verme algısında anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç, Hafez (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paraleledir.

Araştırmadaki bulgulara göre eğitim karar verme algısında anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç, Nual (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paraleledir.

Araştırmadaki bulgulara göre tecrübe karar verme algısında anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç, Al-Anazi da (2003) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile paraleledir.



ÖNERİLER

1. Bu çalışmadaki örneklem sayısı yeterli sayıda elde edilemediğinden katılımcı sayısının yüksek olduğu bir araştırma ile desteklenmesi faydalı olacaktır.
2. Filistin’de dönüşümcü liderlik ve karar verme konusunda yeterli sayıda çalışma olmadığından bu konuda yapılacak çalışmalar bu araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların doğruluğunu test etme imkanı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Abbas, A. (2012). Yönetimsel liderlik tarzlarının değişim karar verme sürecine etkisi. İslam İktisadi ve İdari Çalışmalar: Üniversitesi Dergisi.
- Ahmet, İ. (2011). Gazze illerinde ortaokul müdürleri arasında yaygın olan karar vermenin etkililiği ve liderlik tarzları ile ilişkisi: Gazze Üniversitesi Dergisi.
- Akbolat, M. Işık, O. & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi: Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi.
- Akdeniz, M. (2010). Dünüşümcü Liderlik Ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma.İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Aladloni, M. (2000). lider etkilisi. Suudi Arabistan: Cordoba.
- Al-Amrani, (2004). Eğitim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ölçmek için bir Araç Geliştiriyor.
- Al-Anazi, (2003). Suudi Arabistan Krallığı Ortaokul Müdürleri Arasında Dönüşümcü Liderlik.
- AL-azhrani,)2005(. Mesleki Eğitimde Karar Vermenin Bazı Kişisel ve Sosyal Değişkenlerle.
- Al-Fıki, (2010). İrade göçlü.
- ALftah, Y. (2005). Organizasyonel Kararlar Almak. Müfredat Yayınevi ve dağıtım.
- Al-Hawari, (1996). Etkili Yöneticiden Sonra Ne Var.
- Alkaşlı, S., 2003. Liderlik Tarzlarının Çalışanların Değişime Karşı Direncine Etkisi. : Araştırma ve Çalışmalar Jerash.
- Al-kenan, (1998). Teori ve Pratik Arasında Örgütsel Karar Verme.
- Alnadir, A. (2010). İdari liderlik ve Cezayir ekonomik kamu kurumlarında iletişim stratejisi projesiyle ilişkisi.
- Alnajim, A., 2019. Ergenlerde ve yetişkinlerde karar vermenin gelişimi: Felsefe Dergisi.
- ALnaşusun, A. (2003). İş stresi ve karar verme üzerindeki etkisi: Yüksek lisans tezi.

- Al-omari, (2002). Üniversitelerdeki dekanlar ve Akademik Bölüm Başkanları Açısından Karar Verme Mekanizmaları: Dirasat Dergisi, Ürdün Üniversitesi.
- Al-Serafy, M. (2003). Modern İdari Kavramlar.
- Al-şihri & M. (2009). Bir Kamu Sektörü Çalışanı Örneğinde Duygusal Zeka ve Bazı Kararlarla İlişki: Suudi Arabistan'da.
- Amayra, M. & Aşur, M. (2020). Dönüşümcü liderlik uygulama derecesi müdürlüğü bünyesinde bulunan okulların müdürleriİrbid Kasbahı ve almanın etkinliği ile ilişkisiKarar öğretmenlerin bakış açısına göre.
- Arıkan, E. & Kılıç, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.Konya: Yüksek lisans tezi.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.
- Ataman, G. (2001). Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar. İşletme Yönetimi. İstanbul: Kitabevi.
- Avşaroğlu, S. & Üre, Ü. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başaçıkm.Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A field Study of Selected Officials. The Journal of Social Psychology.
- Basham, L. (2012). Transformational Leadership Characteristics Necessary ForToday's Leaders In Higher Education. Journal of International Education Research.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in. European Journal of Work Organizational Uropean Psychology.
- Bei, Z. (2006). Comparison of Decision Styles of Business Managers in two International Companies.
- Bozyiğit, E. & Sartık, Ş. (2018). Yöneticilik Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Liderlik.

- Büyükbeşe, T. (2005). Katilimci Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İstiyorlar.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. Cankiri Karatekin University Journal of Institute of Social Sciences.
- Çankaya, B. Ö. (2019). Yönetici Karizmatik Liderlik.
- Çatır, O. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde.
- Çelik, A. & Şimşek, Ş. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Akademi.
- Chaudhry, A. & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. International Journal of Business and Social Science.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. Library Philosophy and Practice (E-journal).
- Dahl, R. A. (1989). Democracy and Its Critics. London: Yale University Press.
- David, K (2014). Building Organizational Leadership Capacity.
- Demir, R. (2010). Liderlik ve Motivasyon. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Derin, R. (2016). Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Emokratik. Balıkesir Üniversitesi, p. 27.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik.
- Dönmez, S. & Toker, Y. (2017). Construction of A Likert-Type. Dctf Dergisi.
- Dukan, H. & Bayındır, A. (2018). Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. Journal of Theory and Practice in Education.
- Edizler, Gaye. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet. Yüksek sesle övüp, alçak sesle suçlayın.
- Elbers, N. (2019). Charismatic Leadership, Emotional Intelligence and Values In Organizations. Erasmus University Rotterdam.

- Eraslan, L., (2013). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkmen, G. (2007). Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor.
- Eeryeşil, K. & İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi.
- Fırat, I. & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği Ve Performansı Üzerindeki Etkisi İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler.
- Fulop, J. (2005). Introduction to Decision Making. Related Papers.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. Human Relations.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümcü ve İşletmesel Liderlik. İstanbul: Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi.
- Habib, (1999). Karar Alma Psikolojisi. Mısır: Rönesans Kütüphanesi.
- Hafez, A. (2012). Ürdünlü Sigorta Şirketlerinde Dönüşümcü Liderliğin Karar Vermenin Etkinliği Üzerindeki Etkisi. Ürdün: Yüksek lisans tez.
- Halak, B. (2020). İdari liderlik. Suriye.
- Hamd, S. & Hasun, Ş. (2010). Duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik stili ile ilişkisi General Company for Cotton Industries'de. İdare ve İktisat dergisi.
- Hetland & S. (1992). Work Örgütsel Psikoloji. p.
- Hussein & M., (2020). Al-Nabil Food Industries Company'de liderliğin rekabet gücüne ulaşma üzerindeki etkisi.
- Isam & M. (2008). Örgütsel Gelişim ve Gazze Şeridi'ndeki STK'larda İdari Kararların Etkinliği Üzerindeki Etkisi.
- Kalf, M. & Saadi, B. (2010). İslam Üniversitesi'ndeki Akademik Bölüm Başkanları Arasında Dönüşümcü Liderliğin İdari Yaratıcılıkla İlişkisi.

- Kaplan & N. (2000). Strateji Odaklı Organizasyon: Balanced Scorecard Şirketleri Yeni Dönemde Nasıl Gelişiyor? harvard Business School Printing.
- Karlı, E. (2019). Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi. Yüksek lisans tezi.
- Khasawneh, S. (2011). Decision-Making Styles of Department Chairs at Public Jordanian A High-Expectancy Workforce. Tertiary Education and Management.
- Klein, G.)2008(. In Naturalistic Decision Making. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society.
- Kırmaz, B (2010). Bilgi Çağı Lideri. Ankara: Barosu Dergisi.
- Kuhne, W. (2007) Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. The Academy of Management Review.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım.
- Kökdemir, D. (2003). Belirsizlik Durumlarında Karar Verme Problem Çözme. Ankara Üniversitesi.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik.
- Köse, H. (2009). Algılanan Liderlik Davranışlarının Demografik. Kadir Has Üniversitesi, p. 28.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement.
- Liontos & Balster, L. (2009). Transformational Leadership. Eric Digest.
- Lunenburg, F. (2011). Decision Making in Organizations. International of Management Business and Administration.
- Lussier, R. & Achua, C. (2010). Leadership: Theory, Application, Skill Development: Southwestern.
- Luç, D. & Lazoc, A. (2012). Managerial Strategies and Organisational Culture. Quaestus Multidisciplinary Research Journal.

- Maaytah, K. (2019). Dönüşümcü liderlik uygulamasının derecesi ve okul müdürleri arasında pedagojik kararların etkililiği ile ilişkisi Zarqa Kasbah Yetiştiriciliği. Ürdün: Yüksek lisans tez.
- Makawi & A. (2013). Yönetim Liderliği. Thebes Yayıncılık ve Dağıtım Vakfı.
- Meydan, C. & Polat, M. (2010). Liderlik Güç Kaynak Üzerine Kültürel.
- Mihaela, A. (2015). Conceptual Boundaries Between Transformational and Charismatic Leadership.
- Money, V. (2017). Effectiveness of Transformational Leadership Style in Secondary Schools in Nigeria. Journal of Education and Practice.
- Odetayo T. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of American: American Journal of Business and Management.
- Muhana & A. (2006). Filistin Üniversitelerindeki Öğretim Üyelerinin Bakış Açısıyla Akademik Bölümlerde Yetki Devri ve Karar Vermenin Etkinliği Arasındaki İlişki.
- Mulhim, S. (2013). Duygusal Zeka Ve Karar Verme İle İlişkisi. Yüksek lisans tezi.
- Nijat, s. (2014). Organizasyonda Karar Verme Teorisi.
- Nual, M. (2013). M'sila Eyaletindeki Eğitim Kurumlarında Yönetmenin Çalışmalarının ve Karar verme Sürecindeki Rolünün öz Değerlendirmesi.
- Osame, L. (2013). İdari Liderlik. Dar Al-rya.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational)Liderlik Yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Özkan, Ç. & Gümüş, M. (2010). Ege Bölgesi'ndeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri' Çanakale Onsekiz Mart Üniversitesi, Balıkesir. Çanakale: Yüksek Lisans Tezi.
- Rauch, C. F. & Behling, O (1984). Functionalism: Basis for an Alternative Approach to the Study of Leadership. In: Hunt, J. G., Hosking, D. A, Schriesheim, C. A. & Stewart, R. (Eds.), Leaders and Managers.Pergamon Press.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M, (2004). Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. The Leadership Quarterly, p. 330.

- Rmndi, B. A. & Talhi, F. (2019). İki Tür Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Mısır Turizm Şirketlerinin stratejik performansı. Mısır: Ekonomi ve Çevre Dergisi.
- Schraagen, M. (2017). Naturalistic Decision Making. TNO University.
- Skeese, M. (2005). An Assessment of Florida Schools District Superintendent's Leadership Styles and Organizational Commitment Of District Principals. Unpublished PhD, Dissertation.
- Sökmen, A. & Yasin Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yaşar Üniversitesi Dergisi.
- Schraagen, M.)2017(. Naturalistic Decision Making. TNO/University of Twente.
- Stoner, L. (2004). Management. Baba Barkha Nath Printers.
- Sundu, M. & Yaşar, O. (2020). Doğal Karar Verme Ölçeği (DKVÖ): Kavramsal Tanım ve Ölçek. Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Trofino, A. J. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations. International Nursing Review.
- Tuım, A. (2019). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanmasında İdari Liderliğin Etkisi. Efaad for Studies and Research,
- Uğur, S. & Sarioğlu, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrimında Kişisel Farklılıkların Rolü. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, p.
- vroom, (1988). Organizasyonlarda Katılımları Yönetme.
- Wafaa, (2014). Dönüşümcü liderlik ve stratejik liderlik arasındaki entegrasyonun temelleri. .
- Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. İstanbul: Rota Yayın.
- Yahya, (2021). Filistin Spor Federasyonu'nda dönüşümcü liderlik ve karar verme ile ilişkisi. Yüksek lisans tez.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. işletme araştırma dergisi, p. 54.

- Yeşil, A., (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Yıldız, D. & Uzun Sakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. Türk İdare Dergisi.
- Yüksel, F. & Ertural, H. (2020). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygısının Ve Karar Verme Stilllerinin Üst Biliş ve Öğrenilmiş Güçlülüğe Göre. Ulakbilgei sosyal Bilimler Enstitüsünde.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Seçkin Yayıncılık.
- Zogoul, (2009). Kavramsal psikoloji.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Teorileri	19
Tablo 2: Liderin Özellikleri	21
Tablo 3: Günümüz Uzmanları Tarafından Tanınan Kuruluşlarda Dönüşümcü Liderliğin Ana Unsurları.....	33
Tablo 4: Ankette Maddelerin Cevabını Oluşturan 1-5 Arası Cevap Seçenekleri.....	49
Tablo 5: Beşli Likert Ölçeği	49
Tablo 6: Çalışma Ölçeğinin Boyutları Cronbach Alfa Katsayısı	49
Tablo 7: Araştırma Örnekleminin Cinsiyete Göre Dağılımı	50
Tablo 8: Eğitime Göre Çalışma Örnekleminin Dağılımı.....	50
Tablo 9: Örneklemin Tecrübeye Göre Dağılımı.....	51
Tablo 10: Çalışma Değişkenlerinin Normal Dağılım Testi	52
Tablo 11: İdealin Etkisi Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	53
Tablo 12: Entelektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	54
Tablo 13: Bireysel İlgi Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları.....	55
Tablo 14: İlham Verici Motivasyon Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	56
Tablo 15: Dönüşümcü Liderliğin Boyutlarının Genel Sonuçları.....	57
Tablo 16: Doğal Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları.....	57
Tablo 17: Rasyonel Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	58
Tablo 18: Sezgisel Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	59
Tablo 19: Bağımlı Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	60
Tablo 20: Kaçınmacı Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	60
Tablo 21: Kendiliğinden Karar Boyutuna İlişkin Maddelerin Sonuçları	61
Tablo 22: Karar Verme Maddelerin Sonuçları	62

Tablo 23: İdealin Etkisi Çapraz Tablolama	62
Tablo 24: İdeal Etkinin Ki-kare Testi Sonuçları.....	63
Tablo 25: İlhamVerici Motivasyon Çapraz Tablolama	63
Tablo 26: Motivasyon Ki-Kare Testi Sonuçları	64
Tablo 27: Entelektüel Uyarım Çapraz Tablolama	65
Tablo 28: Entelektürel Uyarım Ki-kare Testi Sonuçları.....	65
Tablo 29: Bireysel İlgi Çapraz Tablolama.....	66
Tablo 30: Bireysel İlgi Ki-Kare Testi Sonuçları.....	66
Tablo 31: Doğal Karar Çapraz Tablolama.....	67
Tablo 32: Doğal Karar Ki-kare Testi Sonuçları.....	68
Tablo 33: Rasyonel Karar Çapraz Tablolama.....	68
Tablo 34: Rasyonel Karar Ki-Kare Testi Sonuçları.....	69
Tablo 35: Sezgisel Karar Çapraz Tablolama	70
Tablo 36: Sezgisel Karar Ki-Kare Testi Sonuç	70
Tablo 37: Bağımlı Karar Çapraz Tablolama.....	71
Tablo 38: Bağımlı Karar Ki-kare Testi Sonuçları	74
Tablo 39: Kaçınmacı Karar Çapraz Tablolama	74
Tablo 40: Kaçınmacı Karar Ki-Kare Testi Sonuçları	75
Tablo 41: Kendiliğinden Karar Çapraz Tablolama.....	76
Tablo42: Kendiliğinden Karar Ki-Kare Testi Sonuçları.....	76
Tablo43: Cinsiyete değişkenine Göre Dönüşümcü liderlik Mann Whitney U testi Sonuçlar	76
Tablo44: Cinsiyete Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları MannWhitney U Testi Sonuçları	77

Tablo45: Eğitim Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları.....	77
Tablo46: Eğitim Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları	78
Tablo47: Tecrübe Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları	78
Tablo 48: Tecrübe değişkenine Göre Dönüşümcü Liderliğin Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları	79
Tablo49: Cinsiyete Değişkenine Göre Karar Verme Mann Whitney Testi Sonuçlar...	79
Tablo 50: Cinsiyete Değişkenine Göre Karar Verme Boyutları Mann Whitney U Testi Sonuçları	80
Tablo 51: Eğitim Göre Karar Verme Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları.....	80
Tablo 52: Eğitim Göre Karar Verme Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları ..	81
Tablo 53: Tecrübe Değişkenine Göre Karar Verme Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları	82
Tablo 54: Tecrübeye Göre Karar Verme Boyutları Kruskal-Wallis Testinin Sonuçları	82
Tablo 55: Hipotez Sonuçları	82

ŞEKİLLER

Şekil 1: Liderliğe ilişkin kavramsal bir model.....	19
Şekil 2: Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmasında Sıralama Liderleri.....	22
Şekil 3: Yol Amaç Modeli	26
Şekil 4: Araştırma Örnekleminin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	50
Şekil 5: Örneklemin Tecrübeye Göre Dağılım	51



EKLER

Ek 1: Anket Metni

Arapça Anket Çalışması

أولاً: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (√) امام العبارة التي تمثل حالتك

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () دبلوم متوسط أو أقل () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () بين 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	يرجى الاجابة على الأسئلة التالية من خلال التفكير في مديرك الأول. إذا كانت هناك أسئلة لا يمكنك الإجابة عليها ، فيمكنك طرح هذه الأسئلة على مديرك الأول. إذا كنت تعمل مع أكثر من مدير ، فيمكنك ملء نموذج منفصل لكل مدير.
اتخاذ القرار					
					1 يركز مديري على خيار الحل الأول الذي يتبادر إلى الذهن.
					2 يطبق مديري خيار الحل المرضي الأول الذي يتبادر إلى الذهن.
					3 يتخذ مديري القرارات من خلال التقييمات الذهنية بدلاً من الأساليب العددية عند اتخاذ القرارات.
					4 فهم الموقف أكثر أهمية لمديري من إنشاء الخيارات.
					5 بالنسبة لمديري ، فإن إدارة الأحداث لها الأولوية على تحليل القرار.

				يريد المدير التأكد من موثوقية مصادر المعلومات قبل اتخاذ القرار.	6
				يراجع مديري جميع خيارات الحلول البديلة قبل اتخاذ القرار.	7
				يتخذ مديري القرارات بطريقة منطقية ومنهجية.	8
				يتخذ مديري قرارًا بعد التفكير الدقيق.	9
				يراعي مديري خيارات الحل لغرض معين عند اتخاذ القرار.	10
				يميل مديري إلى الاعتماد على حدسه عند اتخاذ القرارات.	11
				يتخذ مديري عادةً القرارات التي يشعر أنها على صواب.	12
				عند اتخاذ القرار ، يعتمد مديري على الشعور بالقرار الصحيح ، وليس السبب المنطقي.	13
				يثق مديري بمشاعره وردود أفعاله عند اتخاذ القرارات.	14
				غالبًا ما يحتاج مديري إلى دعم الآخرين عند اتخاذ القرارات.	15
				يسهل على مديري اتخاذ قرارات مهمة إذا كان يحظى بدعم الآخرين.	16
				يستخدم مديري نصيحة الآخرين عند اتخاذ قرارات مهمة.	17
				يعجب مديري أن يقول له أحدهم الحقيقة عند اتخاذ قرارات مهمة.	18
				يهرب مديري من اتخاذ قرارات مهمة عندما يشعر بالضغط.	19
				يميل مديري إلى تأخير القرارات كلما أمكن ذلك.	20
				غالبًا ما يؤخر مديري اتخاذ القرار حتى يصل إلى المرحلة التي يكون فيها اتخاذ القرار مهمًا.	21
				بترك مديري القرارات حتى اللحظة الأخيرة .	22
				عندما يفكر مديري فيها ، فإنه يميل إلى تأخير العديد من القرارات التي تزعجه.	23
				عادة ما يتخذ مديري القرارات بسرعة.	24

					25	يتخذ مديري قرارات سريعة .
					26	غالبا ما يتخذ مديري القرارات دون تفكير
					27	يتخذ مديري قراراته وفقاً لما هو طبيعي في تلك اللحظة.

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	يرجى الاجابة على الأسئلة التالية ، مع مراعاة مديرك الأول. إذا كنت تعمل مع أكثر من مدير ، فيمكنك ملء نموذج منفصل لكل مدير.
مديري					
					1 محاولة تحفيزي للقيام بمهمة ، ومحاولة زيادة حافزي الداخلي لهذه المهمة.
					2 يعرف كفاءاتي أنا وزملائي في الفريق ، ومصالحهم الشخصية واحتياجاتهم المتعلقة بالعمل ، وكيفية تحفيز كل واحد منا.
					3 يجعلني اشعر أن عملي قيم و مفيد .
					4 أثناء تخطيط العمل وتنفيذه ، يشجعنا على توليد الأفكار والاستماع إلى اقتراحاتنا.
					5 يجعلني أشعر كأنني في بيئة عائلية في العمل.
					6 يُعلمني بالمساهمات قصيرة أو طويلة الأجل لأفعالي في الشركة.
					7 لا يقدر أفكارني فحسب ، بل يشجعني أيضاً على وضعها موضع التنفيذ.
					8 بأسلوب عمله وخصائصه الشخصية ومهاراته في الاتصال ، فهو يقدم لنا مثلاً جيداً.
					9 يشجعني على التعبير عن أفكاري بحرية.
					10 يشجعني على التساؤل عن التقصير ، والتوصل إلى حلول جديدة ؛ يدعم إبداعي.

					11	يشجعنا على متابعة الابتكارات المتعلقة بعملية .
					12	يجعلني وزملائي متحمسين لما يمكننا القيام به وتحقيقه من خلال تذكيرنا بصفاتنا ومواهبنا الإيجابية.
					13	يحاول أن ينقل لي كل ما يعرفه عن العمليات التجارية.
					14	يضع خطط للتدريب على أوجه القصور لي أو المجالات المفتوحة للتحسين.
					15	يجعلني أشعر أن لديه أيضًا شيئًا ليتعلمه مني.
					16	يهتم بي كشخص إلى جانب كوني موظفًا.
					17	يأخذ في الاعتبار اهتماماتنا وقدراتنا الشخصية عند تعيين المهام.
					18	يحدد لنا أهداف الأداء ويكافئنا على نجاحنا.
					19	يسمح لي باستخدام بعض ساعات عملي للعمل في مشاريع جديدة في ذهني.
					20	يساعدني في حل مشاكلي الخاصة غير المتعلقة بالعمل عندما أحتاج إليها.
					21	يدعم مشاركتي في ندوات مختلفة من أجل تطوير المهني والشخصي .
					22	يمكنه التحدث معي بشأن الأمور غير التجارية إذا أردت .
					23	يعاملني باحترام .
					24	يشارك في المناسبات الاجتماعية الهامة في حياتي الخاصة إذا قمت بدعوتهم (زفاف ، عيد ميلاد) .
					25	يدعمني لأخذ زمام المبادرة .
					26	يعطينا مسؤوليات مهمة عند الضرورة .
					27	يجعلك تشعر باليقظة تجاه أي موقف قد يمنع الأشياء من أن تسير كما ينبغي.
					28	يحاول تغيير أفكاره وفرض أفكارهم الخاصة في المواقف التي أفكر فيها بشكل مختلف.
					29	غالبًا ما يراقب سلوكي ويتحكم فيه من أجل اكتشاف أي أخطاء محتملة والتدخل إذا لزم الأمر.
					30	يستخدم التهديدات ليضعني أقوم بأي عمل .
					31	يفرض عليّ عقوبات بطرق مختلفة عندما لا أستطيع القيام بعمل يريده.

					32	بعد إعطائي مهمة ، يستمر في إعطاء التعليمات لمنعني من ارتكاب الأخطاء.
					33	ومع ذلك ، فهو يكافئني اعتماداً على ما إذا كنت أكمل العمل الذي يريده ، بالطريقة التي يريدها.
					34	مع ذلك ، يجعلني أشعر أنني لا أستطيع أن آخذ إلا بقدر ما أعطي ؛ علاقتنا مثل نوع من الأعمال.

Ek 2: Türkçe Anket Çalışması

(Filistin Sigorta Şirketlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Karar Verme)

Bu araştırma Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı dâhilinde yürütülmektedir. Elinizdeki anket formu, “**Filistin Sigorta Şirketlerinde Dönüşümcü Liderliğin Etkili Karar Verme Üzerindeki Etkisi**”ni tespit etmeye yönelik sorular içermektedir. Araştırmanın sonuçları, sorulara verilen cevapların doğru olduğu varsayımına dayanır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplarda bağlı olduğunuz yöneticinizi dikkate alarak soruları samimi bir şekilde cevaplamanız önem taşımaktadır.

Anketten elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anket formuna isminizi ve kimliğinizi ortaya çıkarabilecek bilgiler yazmayınız.

Yardıminız ve verdiğiniz cevaplardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi: Afnan Masoud Ahmed Abedrabbou

Danışman: Dr. Öğr. Ü. M. Murat TUNÇBİLEK

1.Kişisel bilgiler

Lütfen durumunuzu ifade eden kelimenin önüne (√) işareti koyunuz.

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Eğitim: İlk ve orta () Lisans () Yüksek lisans ve Doktora ()

Tecrübe: 5 ve altı () 6-10 arası () 11 ve üzeri ()

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi dikkate alarak cevaplandırınız. Cevap veremediğiniz sorular olursa bağlı olduğunuz ilk yöneticinize bu soruları sorabilirsiniz. Birden fazla yönetici ile çalışıyorsanız her bir yönetici için ayrı ayrı form doldurabilirsiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
#	karar verme					
1	Yöneticim, aklına ilk gelen çözüm seçeneği üzerinde yoğunlaşır					
2	Yöneticim, aklına gelen ilk tatmin edici çözüm seçeneğini uygular					
3	Yöneticim, karar verirken karar verirken sayısal yöntemler yerine zihinsel değerlendirmelerle karar verir					
4	Yöneticim için durumu anlamak seçenek üretmekten daha önemlidir					
5	Yöneticim için olayların yönetilmesi karar analizinden daha önceliklidir					
6	Yöneticim karar vermeden önce bilgi kaynaklarının güvenilirliğinden emin olmak ister					
7	Yöneticim karar vermeden önce tüm alternatif çözüm seçeneklerini inceler					
8	Yöneticim, mantıklı ve sistematik bir yolla karar verir					
9	Yöneticimin karar vermesi, dikkatli düşünmesinden sonradır					
10	Yöneticim, karar verirken belirli bir amaca yönelik çözüm seçeneklerini göz önünde bulundurur					
11	Yöneticim, karar verirken sezgilerine güvenme eğilimindedir					
12	Yöneticim, genellikle doğruluğunu hissettiği kararları verir					

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi dikkate alarak cevaplandırınız. Cevap veremediğiniz sorular olursa bağlı olduğunuz ilk yöneticinize bu soruları sorabilirsiniz. Birden fazla yönetici ile çalışıyorsanız her bir yönetici için ayrı ayrı form doldurabilirsiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
13	Yöneticim karar verirken, akılcı bir nedenden daha çok verdiği kararın doğruluğunu hissetmesine güvenir					
14	Yöneticim karar verirken hisleri ve kendi tepkilerine güvenir					
15	Yöneticim karar alırken çoğunlukla başkalarının desteğine ihtiyaç duyar					
16	Yöneticim, eğer başkalarının desteğine sahipse önemli kararları alması onun için daha kolaydır					
17	Yöneticim, önemli kararları alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanır					
18	Yöneticim önemli kararları verirken birisinin ona doğruları söylemesinden hoşlanır					
19	Yöneticim üzerinde baskı hissetmedikçe önemli kararları almaktan kaçınır					
20	Yöneticim mümkün olduğunca kararları erteleme eğilimindedir					
21	Yöneticim karar vermenin önemli olduğu aşamaya gelinceye kadar karar vermeyi çoğunlukla erteler					
22	Yöneticim kararların verilmesini son dakikaya bırakır					
23	Yöneticim üzerinde düşündüğünde onu rahatsız eden pek çok kararı erteleme eğilimindedir					
24	Yöneticim kararları genellikle anında verir					
25	Yöneticim çabuk karar verir					
26	Yöneticim kararlarını sıklıkla düşünmeden verir					

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi dikkate alarak cevaplandırınız. Cevap veremediğiniz sorular olursa bağlı olduğunuz ilk yöneticinize bu soruları sorabilirsiniz. Birden fazla yönetici ile çalışıyorsanız her bir yönetici için ayrı ayrı form doldurabilirsiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
27	Yöneticim kararlarını verirken o anda doğal olan ne ise ona göre verir					

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi dikkate alarak cevaplandırınız. Birden fazla yönetici ile çalışıyorsanız her bir yönetici için ayrı ayrı form doldurabilirsiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
#	Yöneticim:					
1	...beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.					
2	..ben ve takım arkadaşlarımla yetkinliklerimi, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarımı ve her birimizi nasıl motive edeceğimi bilir.					
3	...bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.					
4	...işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.					
5	...işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.					
6	...yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.					
7	...beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.					

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi dikkate alarak cevaplandırınız. Birden fazla yönetici ile çalışıyorsanız her bir yönetici için ayrı ayrı form doldurabilirsiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
8	...iş yapış tarzı, kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.					
9	...düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.					
10	...beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.					
11	... işimle ilgili yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.					
12	...bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz ve başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.					
13	...iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.					
14	...eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.					
15	...bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.					
16	...beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.					
17	...görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.					
18	...bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz ölçüde ödüllendirir.					
19	...mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.					

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi dikkate alarak cevaplandırınız. Birden fazla yönetici ile çalışıyorsanız her bir yönetici için ayrı ayrı form doldurabilirsiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
20	...ihtiyaç duyduğumda iş dışı özel problemlerim için bana yardım eder.					
21	...hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.					
22	...istersem iş dışı konularda da benimle konuşur.					
23	...bana saygılı davranır.					
24	...davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklere katılır (düğün, doğum günü)					
25 inisiyatif almamı destekler					
26 gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir					
27	...işlerin olması gereken şekilde gitmesini engelleyecek her türlü duruma karşı tetikte olduğunu hissettirir.					
28	...kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır					
29	...olası herhangi bir hatamı tespit etmek ve gerekirse müdahalede bulunmak adına sıklıkla davranışlarımı gözler ve kontrol eder.					
30	...bana herhangi bir işi yaptırmak için tehdit kullandığı olur.					
31	...istediği bir işi yapamadığımda bana çeşitli yollarla yaptırım uygular.					
32	...bana bir görev verdikten sonra, hata yapmamı önlemek için talimat vermeye devam eder.					

Aşağıdaki soruları bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi dikkate alarak cevaplandırınız. Birden fazla yönetici ile çalışıyorsanız her bir yönetici için ayrı ayrı form doldurabilirsiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
33	...ancak istediği işi, istediği şekilde tamamlamama bağlı olarak beni ödüllendirir.					
34	...ancak verdiğim kadarını alabileceğimi hissettirir; ilişkimiz bir çeşit ticarete benzer.					



ÖZGEÇMİŞ

Afnan ABEDRABBOU Filistin'li olup, Ortaöğrenim ve Üniversite eğitimini Filistin'de tamamladı. Filistin teknik Üniversitesi'nde Lisans Bilgisayarlı Finans ve Bankacılık iyi bir derece (75) ile mezun oldu. Arkasından Muhasebe kapsamlı kurs programı ve Bilgisaya kullanım belgesi aldı.

Ayrıca 2017 Icdel – avrup Bilgisayar Yetkinlik Icdel sertifikasını aldı Daha sonra Ikhtimar ithalat ve ihracat şirketinde sekreterlik çalıştım sonra Karabük Üniversitesi'nde Yüksek Lisans eğitimi almak için Türkiye'ye geldi. Bu tez ile Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, işletme bölümünden Ağustos2021'de mezun oldu.

