

**T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**KATILIMCI LİDERLİK KONUSUNDA BİR
UYGULAMA: ÇAYCUMA OYKA ÖRNEĞİ**

Umut Dökel

Zonguldak 2009

**T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**KATILIMCI LİDERLİK KONUSUNDA BİR
UYGULAMA: ÇAYCUMA OYKA ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Umut Dökel**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Güven Murat**

Zonguldak 2009

T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2005528201010 numaralı Umut Dökel'in hazırladığı “**Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Uygulama: Çaycuma OYKA Örneği**” konulu ~~DOKTORA~~/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28/09/2009 Pazartesi günü saat 11:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Güven MURAT (Danışman)

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Tarık VURAL

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Halil YILDIRIM

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

13.10.2009


Prof. Dr. Turhan KORKMAZ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: ZKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Uygulama: Çaycuma OYKA Örneği
Tez Yazarı	: Umut Dökel
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Güven Murat
Tez Türü, Yılı	: Yüksek Lisans Tezi, 2009
Sayfa Adedi	: 145

Pek çok araştırmacının uzun yıllardır ilgisini çeken konulardan biri olan liderlik, kendisine gösterilen bunca ilgiye ve üzerinde yapılan yüzlerce araştırmaya rağmen, gerek insan davranışlarının kompleks bir yapıda olması, gerekse çok yönlülüğü nedeniyle hala tam anlamıyla açıklanamayan bir kavram olmuştur.

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni iş koşulları çerçevesinde, işletmelerdeki liderlik anlayışında büyük çapta değişiklikler meydana gelmiştir. Bu bağlamda, liderlerin kendilerine has yönetim tarzları araştırmacılar tarafından belirli kalıplara sokulmaya çalışılmış ve bu konuda bazı ayrımlar yapılmıştır. Yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımlarından biri olan ve bazı araştırmacılarca en olumlu liderlik tarzı olarak görülen katılımcı (demokratik) liderlik konusu mevcut tezin araştırma bölümüne konu olmuştur.

Bu çalışmada; lider, liderlik, liderlik teorileri, katılımcı liderlik ve katılımcı yönetim konuları teorik olarak incelenmiş, çalışmanın son bölümünü oluşturan uygulama bölümünde ise Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanların katılımcılığına etki eden faktörleri belirlemek ve çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarını ortaya koymak amacıyla bir anket çalışmasına yer verilmiştir. Anket çalışmasından elde edilen bulguların istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesi sonucunda çalışanların katılımcılığını etkileyen faktörler motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, örgüt kültürü, yöneticilerin destek ve katkısı, yönetime katılma olarak tespit edilmiştir. Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına yönelik olarak yapılan araştırma sonucunda; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan bölüm, unvan, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev yerinin değiştirilme sıklığı ve kurumda katılınan kurs ve eğitimler değişkenlerinden sadece, çalışanların katılmış oldukları kurs ve eğitim sayılarının değişmesinin, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşler üzerinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Katılımcı Liderlik, Demokratik Liderlik, Yönetime Katılma.

ABSTRACT

Institution : ZKÜ Institute of Social Sciences, Department of Management
Title : A Case Study About Participative Leadership: Çaycuma OYKA Sample
Author : Umut Dökel
Adviser : Prof. Dr. Güven Murat
Type of Thesis, Year : MSc. Thesis, 2009
Total Number of Pages : 145

In spite of being made many researchs on Leadership, what is a subject that has long excited interest among scholars, leadership is not still a concept understood precisely because of complexity and variation of human behaviours.

New work conditions are happened because of globalism are created important variations at the leadership opinion of the companies. Therefore individual administration manners of the leaders are limited in the definite forms by the researchers and are made some classifications at this subject. Participative (democratic) leadership, what is one of the varieties leadership according to administration manners and is accepted best leadership style by some researchers is happened the subject of this thesis.

At this study; leader, leadership, leadership theories, participate leadership and participative management subjects were theoretically examined first. Later, in the last chapter of this study has been located a questionnaire study to determine the factors effecting their participant character of the workers in Çaycuma OYKA Paper and Packaging INC and to clear up if the workers perceive as participate leadership their manager. As a result of the evaluation with the statistical methods of the findings what got the questionnaire results, the factors effecting their participant character of the workers are determined as motivation and communication, democratic manner, the organization culture, the contribution and support of the managers, the participation to the administration. An investigation is realized according to the variabilities above in the subject if the workers perceive as participate leadership their manager: sexuality, age, the education, the work department, title, the working time, the variation in the duty position, the joined courses and educations. At this investigation is fixed the below result: The variations in the quantities of the course and education what the workers are joined are cause a meaningful difference on the views of the workers in point of if the workers perceive as participate leadership their manager.

Keywords: Leader, Leadership, Manager, Participative Leadership, Democratic Leadership, Participative Management.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1
1. LİDERLİK	4
1.1. Lider ve Liderlik	4
1.2. Liderlerin Özellikleri	7
1.3. Liderlik Fonksiyonları	9
1.4. Liderlik Üslupları.....	10
1.4.1. Yol Gösterici Liderlik (Önden Giderek Liderlik Etmek).....	11
1.4.2. Etkileyici Liderlik (Arkadan İterek Liderlik Etmek)	11
1.4.3. İşbirlikçi Liderlik (İçeriden Liderlik Etmek)	11
1.5. Liderin Güç Kaynakları	12
1.5.1. Ödül Gücü	12
1.5.2. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü).....	13
1.5.3. Yasal Güç	13
1.5.4. Zorlayıcı Güç	13
1.5.5. Uzmanlık Gücü	14
1.6. Liderlik ve Yöneticilik.....	14
2. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	20
2.1. Özellikler Yaklaşımı	20
2.2. Davranış Yaklaşımı	22
2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	23
2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	25
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Yaklaşımı.....	26
2.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi.....	28

2.2.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	29
2.3. Durumsallık Yaklaşımı	31
2.3.1. Amaç-Yol Teorisi	32
2.3.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	33
2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	35
2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	39
2.3.5. Vroom-Yetton-Jago (Karar Ağacı) Modeli	40
2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	43
2.4.1. Karizmatik Liderlik	44
2.4.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik	46
2.4.2.1. Şartlara Bağlı Ödül	48
2.4.2.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	48
2.4.2.3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	48
2.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	48
2.4.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)	51
2.4.3.2. İlham Verici Motivasyon	52
2.4.3.3. Bireysel Düzeyde İlgi	52
2.4.3.4. Entellektüel Teşvik	53
2.5. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Yaklaşımları	53
2.5.1. Otokratik Liderlik	53
2.5.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik	55
2.5.3. Tam Serbesti Tanıyan (Özgürlükçü) Liderlik	60
3. YÖNETİME KATILMA	61
3.1. Yönetime Katılma Şekilleri ve Konuları	63
3.2. Yönetime Katılma Modelleri	64
3.3. Yönetime Katılma Teknikleri	65
3.3.1. Dolaylı Katılım Teknikleri	65
3.3.2. Doğrudan Katılım Teknikleri	66
3.3.2.1. Kalite Kontrol Çemberleri	67
3.3.2.2. Takım Çalışması	68
3.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi	68
3.3.2.4. Amaçlara Göre Yönetim	70
3.3.2.5. İş Genişletme	71
3.3.2.6. İş Rotasyonu	71
3.3.2.7. İş Zenginleştirme	72
3.3.2.8. Bağımsız Çalışma Grupları	72

3.4.Yönetime Katılmanın Faydaları ve Sakıncaları.....	72
4. KATILIMCI LİDERLİK KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA: ÇAYCUMA OYKA ÖRNEĞİ.....	77
4.1. Türkiye’de Kağıt Sektörü	77
4.2. SEKA ve Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler.....	79
4.3. Katılımcı Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	81
4.3.1. Katılımcı Liderlik ile İlgili Yapılmış Türkçe Çalışmalar.....	81
4.3.2. Katılımcı Liderlik ile İlgili Yapılmış Yabancı Çalışmalar.....	85
4.4. Çalışmanın Metodolojisi.....	86
4.4.1. Çalışmanın Gerekçesi	86
4.4.2. Çalışmanın Amacı.....	86
4.4.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi	87
4.4.4. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	87
4.4.5. Çalışmanın Hipotezleri	88
4.4.6. Çalışmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler.....	89
4.4.7. Anketin Hazırlanması ve Uygulanması	90
4.5. Çalışmanın Bulguları	91
4.5.1. Demografik Bulgular	91
4.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı.....	91
4.5.1.2. Yaş Dağılımı.....	92
4.5.1.3. Öğrenim Durumu.....	92
4.5.1.4. Çalışılan Bölüm	93
4.5.1.5. Unvan	93
4.5.1.6. Kurumdaki Çalışma Süresi.....	94
4.5.1.7. Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı.....	94
4.5.1.8. Kurumda Katılınan Kurslar/Eğitimler	94
4.5.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	95
4.5.3. Çalışanların Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Ölçülmesi.....	103
4.5.3.1. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....	106
4.5.3.2. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi.....	107
4.5.3.3. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi	110
4.5.3.4. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Çalışılan Bölüme Göre Değerlendirilmesi	113

4.5.3.5. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Unvana Göre Değerlendirilmesi	115
4.5.3.6. Çalışanların Yöneticilerini, Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi	118
4.5.3.7. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığına Göre Değerlendirilmesi	120
4.5.3.8. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Kurumda Katılınan Kurs ve Eğitim Sıklığına Göre Değerlendirilmesi	123
SONUÇ	127
KAYNAKÇA	133
EKLER.....	142

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: İşletme Fonksiyonları Açısından Lider ve Yönetici Arasındaki Fark	19
Tablo 2.1: Başarılı Liderde En Sık Gözlenen Nitelikler	21
Tablo 2.2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarında Elde Edilen Dört Liderlik Davranışı	24
Tablo 2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi	26
Tablo 2.4: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı Modeli	30
Tablo 4.1: Cinsiyet Dağılımı	91
Tablo 4.2: Yaş Dağılımı	92
Tablo 4.3: Öğrenim Durumunun Dağılımı	92
Tablo 4.4: Çalışılan Bölüm Dağılımı	93
Tablo 4.5: Unvan Dağılımı	93
Tablo 4.6: Kurumdaki Çalışma Süresinin Dağılımı	94
Tablo 4.7: Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığının Dağılımı	94
Tablo 4.8: Kurumda Katılan Kursların/Eğitimlerin Dağılımı.....	95
Tablo 4.9: KMO Uygunluk ve Bartlett Küresellik Testleri Sonuçları	96
Tablo 4.10: Açıklanan Toplam Varyans	97
Tablo 4.11: Varimax Tekniğiyle Döndürülmüş Faktör Matrisi	98
Tablo 4.12: İsimlendirilmiş Faktörler	100
Tablo 4.13: Değişkenlere Göre Cronbach Alpha Değerleri	101
Tablo 4.14: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	106
Tablo 4.15: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	107
Tablo 4.16: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	108
Tablo 4.17: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Yaşa Göre İncelenmesi.....	109
Tablo 4.18: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	110

Tablo 4.19:	Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesi.....	112
Tablo 4.20:	Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması.....	113
Tablo 4.21:	Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Çalışılan Bölüme Göre İncelenmesi.....	114
Tablo 4.22:	Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Unvana Göre Karşılaştırılması.....	116
Tablo 4.23:	Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Unvana Göre İncelenmesi.....	117
Tablo 4.24:	Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 4.25:	Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi.....	119
Tablo 4.26:	Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı Değişkenine Göre Karşılaştırılması....	121
Tablo 4.27:	Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığına Göre İncelenmesi.....	122
Tablo 4.28:	Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Kurumda Katılınan Kurs/Eğitim Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması.....	124
Tablo 4.29:	Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Kurumda Katılınan Kurslara/Eğitimsel Görevlere Göre İncelenmesi.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Lider Yöneticiler	16
Şekil 2.1: Liderlik Doğrusu Teorisi	28
Şekil 2.2: Fiedler'in Durumsallık Modeli	34
Şekil 2.3: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	36
Şekil 2.4: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı	37
Şekil 2.5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	39
Şekil 2.6: Vroom-Yetton'un Karar Ağacı Modeli	42
Şekil 2.7: Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	47
Şekil 2.8: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	50

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
Asymp. Sig.	: Asymptotic Significance (Anlamlılık)
A.Ş.	: Anonim Şirketi
Çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EFTA	: The European Free Trade Association (Avrupa Serbest Ticaret Birliği)
EN	: Europeane Norm (Avrupa Standartları)
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standart Organizasyonu)
LPC	: Least Preferred Co-worker (En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı)
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
MEGEP	: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
MMO	: Maden Mühendisleri Odası
Ort.	: Ortalama
o.s.	: Ortalama Sırası
OYAK	: Ordu Yardımlaşma Kurumu
ÖİB	: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
PAF	: Principal Axis Factoring (Temel Eksen Faktörü)
PCF	: Principal Component Factoring (Temel Bileşen Faktörü)
s.	: Sayfa
s.d.	: Serbestlik Derecesi
s.s.	: Standart Sapma
SEKA	: Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları İşletmesi
Sig.	: Significant (Anlamlılık Değeri)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TS	: Türk Standart
TMMOB	: Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
USA	:	United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri

GİRİŞ

Kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere kişi ya da grupların faaliyetlerini etkileme ve bu insanları belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilen liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir konudur. Liderlik olgusuna tarihin hemen her döneminde ilgi duyan insanoğlu bir kişinin nasıl ve ne şekilde lider olacağı, başında bulunduğu kişi ya da grubu yönetirken nasıl bir liderlik yolu izleyeceği konusunda pek çok fikir ve düşünce ortaya koymuştur. Fakat tüm bunlara rağmen, liderliğe dair ileri sürülen düşünce ve teoriler 20. yüzyılın ilk yarısında sistemli bir şekilde açıklanmaya başlamıştır.

20. yüzyıl pek çok köklü değişimin ortaya çıktığı, yeni düşünce, yönetim anlayışları ve teknolojilerin yeşerdiği bir yüzyıl olmuştur. Dünyada 20. yüzyılla başlayan ve 21. yüzyılda da hızını arttırarak devam eden baş döndürücü değişimler gerek teknolojik gelişmelerin, gerekse küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin yapılarında, yönetim anlayışlarında ve işletmelerde uygulanan yönetim ve liderlik tarzlarında önemli değişim ve gelişmelere yol açmıştır.

20. yüzyılın ilk yarısından günümüze kadar hangi liderlik tarzının daha etkili olduğu konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Fakat, bu konuda yapılan araştırmaların çoğunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu yönde yapılan çalışmaların sonuçlarını değerlendiren araştırmacılar liderlik sürecinin birbirinden farklı pek çok değişkene bağlı olduğu belirtmişlerdir. Bu değişkenler ise; liderin nitelikleri, ortamın nitelikleri (kültür, teknoloji vb.) ve astların nitelikleri olmak üzere üç başlıkta toplanabilmektedir. Çeşitli değişkenlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan liderlik davranışlarının izleyenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Her liderin kendine has bir liderlik tarzı bulunmaktadır. Fakat araştırmalar sonucunda liderlik tarzları arasında bazı ayrımlar yapılmış ve ayrımlar sonucunda elde edilen bilgiler de çeşitli kalıplara sokulmaya çalışılmıştır. Araştırmacıların liderlik konusunda yaptığı ayrımlardan bir tanesi de yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımlarını belirlemek olmuştur. Otokratik, katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik biçimlerinden biri olan katılımcı liderlik bu tez çalışmasının asıl konusunu

oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının amacı, Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanların katılımcılığına etki eden faktörleri tespit etmek ve çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarını araştırmaktır.

Bu çalışma, dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderlik konularıyla ilgili genel kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda lider ve liderliğin tanımı, liderlerin özellikleri, liderlik fonksiyonları, liderlik tarzları, liderin güç kaynakları konularına değinilmiştir. Ayrıca, liderin çeşitli nitelikleri ortaya konularak sık sık birbirine karıştırılan lider ve yönetici kavramlarının farkları açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, liderliği örgütsel açıdan inceleyen farklı araştırmacıların liderlikle ilgili çeşitli yaklaşım ve teorileri ortaya konulmuştur. Liderlikle ilgili yapılan ilk sistematik çalışma olan özellikler yaklaşımından, günümüzdeki sistematik çalışma olan çağdaş liderlik yaklaşımlarına dek ortaya konan bazı önemli liderlik yaklaşım ve teorileri ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak, yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımlarından biri olan ve çalışmanın da asıl konusunu oluşturan katılımcı (demokratik) liderlik konusuna değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde endüstrileşmeyle birlikte ortaya çıkan ve işletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma konusu ele alınmıştır. Yönetime katılma konusu altında; yönetime katılma şekilleri ve konuları, model ve teknikleri, yönetime katılmanın faydaları ve sakıncaları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde bulunan, “Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Araştırma: Çaycuma OYKA Örneği” başlığında uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Bu bölümde Türkiye’deki kağıt sektöründen bahsedilmiş ve Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. hakkında genel bilgiler verilmiştir. Ardından katılımcı liderlik ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar incelenmiş, çalışmanın gerekçesi, amacı, evren ve örnekleme, sınırları, hipotezleri ortaya konulmuştur. Bunun devamında, çalışmada kullanılan yöntem ve teknikler ile

anketin hazırlanması ve uygulanmasına dair açıklamalar yapılmıştır. Son olarak ise Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de görev yapan 60 çalışana uygulanan, işletmede çalışanların katılımcılığına etki eden faktörleri tespit etmeye ve çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarını ölçmeye çalışan anket değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler ise SPSS paket programıyla hesaplanmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın en son bölümünü oluşturan sonuç bölümünde ise, ankette elde edilen sonuçlar açısından genel bir değerlendirme yapılmıştır.

1. LİDERLİK

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Kişi, kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba gereksinim duyar, grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanları belli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlarla çıkarların neler olduğunu takip etmek, sonrasında ise bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, istek ve enerjilerini artırmak gerekmektedir (Eren, 2000:411).

Belirli amaç ve beklentileri olan insanların aynı amaç ve hedeflere yöneltilmesi ve harekete geçirilmesi kolay olmamaktadır. Bu amaç ve hedef birlikteliğini sağlayacak ve harekete geçirecek bilgi ve yeteneği de her insanda bulmak olası değildir. Bu nedenle liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların her türlü olası durumu kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken bir yapı arz etmesi, örgütlerin sabit bir şekilde kalmayarak büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülme ve kompleks bir yapıya sahip olması örgütlerin etkili liderlik gereksinimini ortaya koymaktadır. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, örgütler bu temel gereksinimlerini karşılayacak insanlara sahip olma arzusu taşımaktadırlar. Çünkü örgütün iyi bir lidere sahip olması ile mevcut kaynaklar etkin bir biçimde kullanılacak ve örgütsel amaçlar gerçekleştirebilecektir (Tengilimlioglu, 2005:2).

1.1. Lider ve Liderlik

Liderlik kavramı dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına karşın, liderlik alanında yoğun bir şekilde yapılan bilimsel çalışmalar 20. yüzyıldan itibaren başlamıştır. İnternette yer alan “Dictionary.com” adlı web tabanlı İngilizce sözlükte, *lider* kelimesinin varlığının 1250-1300 yıllarına kadar dayandığı; fakat buna göre,

liderlik kelimesinin ise 1815-1825 yılları arasında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Dictionary, 2009).

Türk Dil Kurumu'nun internette yer alan sözlüğüne göre *lider* kelimesi Fransızca bir isim (*leader*) olmakla birlikte, kelime anlamı olarak; *önder, şef, bir parti ya da kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım ya da yarışmacı* anlamlarına gelmektedir. Yine aynı sözlükte yer alan *liderlik* sözcüğü ise; *liderin görevi, önderlik* anlamlarına gelmektedir (TDK, 2009).

Lider ve liderlik kavramları üzerine sosyal yaşamın pek çok alanında günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. Fakat lider ve liderlik kavramları hakkında elde edilen bilgiler, bu kavramların ne olduklarına dair yapılan araştırmaların sayısına göre daha az olmuştur. 1950'li yıllarla birlikte artmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte araştırmacılar liderliğin tanımını daha çok kişisel bakış açılarına ve değer verdikleri bazı olgulara göre yapmışlar ve bu nedenle de lider ve liderlik konusunda pek çok tanım ve açıklama ortaya koymuşlardır. Çoğu araştırmacı, liderliği geçmişten günümüze kadar farklı biçimde yorumladığı için liderlik konusu ve tanımı üzerinde bir uzlaşmaya varıldığını söylemek mümkün değildir. Bu durum ise, liderlik konusunun ne kadar zengin ve geniş boyutta olduğunu bizlere kanıtlamaktadır.

20. yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun çaba harcamışlardır. Bu çabalar, liderlik alan yazınına yaklaşık 5000'den fazla çalışma, 350'den fazla tanım kazandırılmıştır (Erçetin, 2000:3). Mevcut çalışma ve tanımlara her geçen gün yeni çalışma ve tanımların eklendiğini ayrıca belirtmekte fayda vardır.

Liderlik konusunda yapılan araştırmaların çokluğu lider ve liderliğe ne derecede önem verildiğinin en büyük kanıtıdır. Lider ve liderlik konusunda yapılan tanımlamalardan bazıları ise şu şekildedir;

- Lider; grup ve organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için gruptaki ve organizasyondaki üyeleri etkileyen kişidir (Güney, 2007:358).

- Lider; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefler benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıklarıyla katkıda bulunmasını sağlayan ya da en basit tanımıyla etkilenmekten çok etkileyen kişidir (Mütercimler, 2006:575).
- Lider; sorumluluk almaya istekli olan ve başında bulunduğu grubun en iyiyi gerçekleştireceğine emin olan kişidir (Zenger ve Folkman, 2002:233).
- Lider; risk alabilen, genellikle ortaya çıkan hataları korkmadan üstlenebilen, özel niteliklere sahip olduğuna inanılan ve bunalım dönemlerinde insanları bunalımdan kurtaran kişidir (Dural, 2002:33).
- Lider; organizasyonun gideceği yönü tayin eden, astlarına önem gösteren, karşılıklı saygıyı teşvik eden, yeni fikirlere açık olduğu gibi dürüst bir karaktere sahip olan, yeteneği takdir eden ve organizasyonun başarısını kutlayan kişidir (Pellegrini, 2007:20).
- Lider; bir grubun etkinlikleri ve üyelerin inançları üzerinde etkisi en fazla olan kişidir (Gürüz ve Gürel, 2006:293).
- Lider; görüşleri doğru olsun ya da olmasın kitleleri ya da astları inandıran ve sürükleyen kişidir (Garih, 2007:236).
- Liderlik; belirli koşullar ve durumlar altında, amaçlara ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Kırel vd., 2004:153).
- Liderlik; liderin, çevresindeki insanları belirli hedeflere ulaşmaya ikna yeteneğidir (Erdoğan, 2007:487).
- Liderlik; bir vizyona yönelik hareket etmek, insanların davranış ve duygularını etkilemek ve fırsatlar yaratmaktır (Hämäläinen ve Saarinen, 2007:134).
- Liderlik; amaçlara ulaşmak için insanları etkileme faaliyeti ve hedeflere erişebilmek için kişiler arası etkileşim sürecidir (Naktiyok, 2006:21).
- Liderlik; başkalarına esin kaynağı olmak ve başkalarını yönlendirmektir. Bu anlamda örgütle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Cemaloğlu, 2007:76).

Lider ve liderlik olgularıyla ilgili olarak bu kadar çok ve bundan çok daha fazla tanımlamalar olmakla birlikte bu tanımların çoğu tam anlaşılır nitelikte değildir.

Lider ve liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, paralel oldukları noktalarda bile net bir ifade yapısı kuramamaktadır. Bunun nedeni ise, her ortam ve şarttaki liderin ve liderlik olgusunun farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir (Cemaloğlu, 2007:76).

Liderlik, biçimsel bir yapıya sahip olan örgütlere has bir süreç olmadığı gibi, liderliğe gayri resmi yapılarda da rastlamak mümkündür. Burada önemli olan husus; belirli bir grubun, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli bir kişinin ardından gitmesi ya da yol izlemesidir (Ekici, 2005). Tüm bu eylemler gerçekleştiğinde ise liderlik süreci başlamış olmaktadır.

1.2. Liderlerin Özellikleri

Liderleri astlarından ayıran özellikleri kavrayabilmek için günümüze dek pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmalara göre, literatürde liderlik kavramını tam olarak betimlemeye çalışan binlerce terim bulunmaktadır (Strycharczyk, 2008:20). Buna ek olarak, liderlerin başarılı olabilmeleri için sahip olması gereken özellikler üzerinde pek çok çalışma yapılmış ve birbirini tamamlayan çok sayıda nitelik tespit edilmiştir.

Genel itibarıyla, bir liderin sahip olması gereken özellikler, ana hatlarıyla; cesaret, irade gücü, dünyadaki değişimlere ayak uydurabilecek düşünme esnekliği, bilgi ve deneyim, amaç ve göreve bağlılık olarak sıralanabilmektedir (Akat vd., 1997:221).

İyi bir lider olabilmek için ise bazı temel bileşenler bulunduğu ileri sürülmüştür. Liderliğin ilk temel bileşeni bir rehber görüştür. Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Tutkuyu ise hayatın vadettiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu ve eylem tutkusu oluşturmaktadır. Liderliğin üçüncü bileşeni dürüstlüktür. Dürüstlük ise güvenin temelini oluşturmaktadır. Liderliğin dördüncü bileşen olan güven ise, liderliğin bir bileşeni olduğu kadar, aynı zamanda onun ürünüdür ve lider tarafından kazanılması gereken bir nitelik olarak ortaya çıkmaktadır. Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve cürettir. Lider her şeyi merak eder ve risk üstlenmeye hazırdır (Şimşek vd., 2003:205).

İsviçre Psikoteknik Kurumu tarafından yapılan ve bir liderde bulunması gereken yetenek ve nitelikler ise; insanları tanımak, objektif olmak, kendine güvenmek, yerinde kararlar alabilmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk duygusuna sahip olmak ve iradesi kuvvetli olmak şeklinde sıralanmaktadır (Serinkan, 2007:27).

Görüldüğü üzere, liderlerin özelliklerinin neler olduğu konusunda çeşitli çalışma, bulgu ve tanımlamalar mevcut olmakla birlikte, bu özelliklerin çok kapsamlı ve bir o kadar da geniş bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Fakat yine de, liderin sahip olması gereken özellikleri temel başlıklar altında toplamak söz konusudur. Bu özellikler lideri, gerçek anlamda lider yapan karakteristik özelliklerdir. Dolayısıyla lider;

- Dürüst ve gerçekçi olmalıdır.
- Zeki ve pratik olmalıdır.
- En zor koşullarda çare bulan ve zor problem ya da problemleri çözen kişi olmalıdır.
- Güçlü ve güvenilir olmalıdır.
- Kendini büyük, insanları küçük gören kişi olmamalıdır.
- Çalışanı ve çalışmayanı ayırt edebilmelidir.
- Takdir ve cezayı yerinde kullanmalıdır.
- Astlarının düşüncelerini dinlemeli, çıkan karar ortak karar olmalıdır.
- Hep emir veren insan değildir. Çalışan insanların ya da birimlerin tekliflerini dikkate almalı, tekliflere açık olduğu gibi, her birimin daha verimli çalışması için teklifler sunmalıdır.
- Eğitici olmalıdır.
- Takip eden, kontrol eden, denetim yapabilen ya da yaptırabilen kişi olmalıdır (Özgen, 2003:117).

1.3. Liderlik Fonksiyonları

İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, personel yapısı ne olursa olsun işletme içindeki liderin üstlendiği birtakım fonksiyonlar bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, doğal liderlik fonksiyonları olarak da adlandırılan bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- **Uygulayıcılık:** Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Liderin bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür.
- **Planlayıcılık:** Lider, işletme içinde yer alan kişilerin, amaçlara ulaşması için yapmaları gereken davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak tedbirler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi, liderin planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.
- **Uzmanlık:** İşletme içerisindeki lider çoğunlukla belirli bilgilerin kaynağı ve özel uygulamaların mimarıdır. Üst düzey bir uzmanlık bilgisine sahip olan, sahip olduğu bilgi ve becerilerle de içinde bulunduğu grubun saygısını ve güvenini kazanan kişi doğal lider adayıdır.
- **Sözcülük:** Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin iletişim kurmaları zorlaşmaktadır. Bu gibi durumda lider, grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme rolünü üstlenmekte ve üstlenmiş olduğu bu rol sayesinde de grup sözcüsü olarak nitelendirilmektedir.
- **Kontrolörlük:** İşletmede yer alan herhangi bir grubun lideri, o grubu oluşturan kişilerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Lider, grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, grup üyelerinin amaçlara uyumluluklarını kontrol eder.
- **Ödüllendiricilik ve Cezalandırıcılık:** Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine ya da belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ya da ödül verilmesi liderin üstlendiği görevlerdendir.

- **Hakemlik ve Aracılık:** Lider, grup üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulması durumunda aracı rolünü üstlenir ve grup üyeleri arasındaki ilişkiyi düzenlemeye ve düzeltmeye çalışır.
- **Model Olma:** Lider, grup üyeleri karşısında her daim örnek davranışlar sergilemek ve üyelere model olmak durumundadır. Liderin davranışları grup üyelerinin neyi, nasıl yapacakları konusunda grup üyelerine örnek teşkil edecektir.
- **Grup Sembollüğü:** Bazı zaman lider, taşıdığı özellikler ya da sergilediği davranışlar nedeniyle grupların sembolü olabilir. Ayrıca lider, bir grubun devamlı liderliğini üstleniyor ve grubun sürekliliğini sağlıyorsa zamanla o grubun sembolü olmaya başlar.
- **Suç Üstlenen ya da Üyelere Babalık Yapan Kişi Olmak:** Lider bazı zaman bir grup içerisinde belirli kişilerle duygu ağırlıklı ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin görünümü babalık rolüyle bütünleşir.
- **Vizyon ve Misyon Aşılarcılık:** Lider hayal eder, geleceği, içinde bulunduğu organizasyonda bulunan üyeler için planlar ve üyelerine vizyon aşılar. Lider, oluşturduğu vizyonun grup üyeleri tarafından kabulü konusunda çaba gösterir ve üyelerin çabalarının daha anlamlı hale gelmesini sağlar.
- **Değişim Öncüsü Olma:** Lider, yönetimindeki organizasyonun geleceğini planladığı gibi, yönettiği ekibi de gelecekteki yapıya uydurur. Böylece ekibini ve yönetimindeki sistemi değişime hazırlar (Erdoğan, 2007:528-530).

1.4. Liderlik Üslupları

Başarılı bir lider belli bir durumu değerlendirir ve istediği sonucu en iyi şekilde gerçekleştirmesini sağlayacak olan bir liderlik üslubu benimsemektedir. Her ne kadar durum ve olaylar karşısında benimsenen üslup kişiden kişiye göre değişse de, her bir üslubun gruplara ve takımlara liderlik etmede az ya da çok etkisi bulunmaktadır. Burada önemli olan şey; astların lidere verdiği tepkileri fark etmek ve benimsenen üslubun astlarda en iyiyi ortaya çıkarıp çıkarmadığına dikkat etmektir. Herhangi bir

üslubun her zaman ve her yerde geçerli olduğunu düşünmekse başlı başına bir yanıltır (Clayton, 2000:162). Yol gösterici liderlik, etkileyici liderlik, işbirlikçi liderlik olmak üzere üç çeşit liderlik üslubu bulunmaktadır (Clayton, 2000:162-164);

1.4.1. Yol Gösterici Liderlik (Önden Giderek Liderlik Etmek)

Bu yaklaşım, yüksek seviyede kontrol isteyen ve pek çok lider için tercih edilen bir üsluptur. “Lider ne kadar kontrol ederse, diğerleri o kadar az kontrol eder” önermesine dayanmaktadır. Yol gösterici olmak, insanlara ne yapacaklarını söylemek anlamına gelmektedir. Yol gösterici liderlik ise; krizle uğraşırken, yeni alınan elemanlarla çalışırken, teori öğretirken ya da yeni bilgileri paylaşırken, oldukça hassas alanlarda iş yaparken ya da insanların hayatlarının tehlikede olabileceği durumlarda ve değişiklik zamanlarında talimat verirken işe yaramaktadır. Liderler yol gösterici olduklarında kimin lider, kimin ise takipçi olduğu mutlaka belli olmaktadır. Yol gösterme gücünün aşırı kullanımı astların kendilerini zayıf hissetmelerine yol açtığı gibi, liderinse astının gücünü küçümsemesine neden olmaktadır.

1.4.2. Etkileyici Liderlik (Arkadan İterek Liderlik Etmek)

Bu liderlik biçimi, kontrolün hepsini değilse bile kontrolün sadece bir kısmını astlara teslim etmektedir. Liderler, astlarının çalışmalarına onları uygun bir yöne teşvik edecek şekilde müdahale etmektedirler. Liderlik; soru sorma, personelin iyi bildiği alanlardaki eksikliklerini ortaya koyma ve dürüstçe bilgilendirme şekline bürünmektedir. Lider, sahip olduğu yetki gücünden çok, astlarını kendi kişisel gücüyle, güven ve dürüstlüğüyle etkilemektedir.

1.4.3. İşbirlikçi Liderlik (İçeriden Liderlik Etmek)

İşbirlikçi liderlik, çok incelikli olup iyi uygulandığı zaman astları önemli ölçüde teşvik etmektedir. Bu liderlik tarzının kilit özelliği, liderin işine kişisel tavrını koyması olarak ortaya çıkmaktadır. Kişisel tavır ise; bir insanın çok iyi benimsediği değer ve tavırlar sisteminin birlikte sunulmasıdır. Samimi üsluba sahip liderle astlar arasında genellikle karşılıklı saygı mevcuttur. Astlar katkılarından ötürü kendilerini değerli hissetmektedir. İşbirlikçi liderlik, liderlik sorumluluklarından vazgeçmek

değildir. İsteddiği sonucu gerçekleştirmek isteyen lider, diğer insanların gücüne, kapasitelerine, farklılıklarına, bilgi ve katkılarına güvenmektedir. Sonuç olarak liderin başarısı, iyi takımlar kurma, takımı işe katma, birlikte iyi çalışma, karar oluşturma ve yapılması gereken işi yapmada ortak sorumluluk alma yeteneğine dayanmaktadır.

1.5. Liderin Güç Kaynakları

Güç, bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi anlamına gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2004:249). Güç, liderliğin en önemli unsurlarından biri olmakta birlikte, güç ve liderlik arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. Sahip olduğu gücün farkında olan lider, sahip olduğu gücün farkından olmayan liderden çok daha fazla aktiftir.

Lider, astlarını etkileyebilmek için çeşitli güç kaynakları kullanmaktadır. Liderin kullandığı güç kaynakları farklı biçimlerde sıralansa da en yaygın olan ve en çok bilinen sınıflandırma H. Raven ve J. French'e aittir. Raven ve French'e göre lider, astlarını etkilemek için beş çeşit güç kaynağı kullanmaktadır. Bu kaynaklar; ödül gücü, karizmatik güç, yasal güç, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır.

1.5.1. Ödül Gücü

Liderin, astlarının belirli amaçlara ulaşmaya yönelik çalışmalarını sağlamak için, astlarını ödüllendirmesidir. Ödül gücü, liderin, liderlik yaptığı astlara ödüller sağlama ya da astları kontrol etme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Lider, örgütten aldığı ödüllendirme gücü vasıtasıyla astların bazı davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadır.

Örgütlerdeki ödüller; terfi, ücret artışı, daha iyi çalışma koşulları sağlama, ikramiye, tatil izni, önemli görevler için daha fazla sorumluluk verme, övme vb. şekillerde olabilmektedir. Eğer ki lider, kullanabileceği farklı ödüllere sahip ve liderin elindeki ödüller de astlar için cazip ise liderin ödül gücü o oranda artmakta ya da fazla olmaktadır.

1.5.2. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)

Bu gücün kaynağı, doğrudan liderin kişiliğiyle ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün temelidir (Koçel, 2003:569). Saygı duydukları, kişiliklerini beğendikleri, sempatik olarak gördükleri liderlerle kendilerini özdeşleştiren astlar, kendileriyle özdeşleştirdikleri liderlerinin vermiş olduğu emirleri daha kolay benimseyip yerine getirmektedirler. Karizmatik güçte, liderin bulunduğu makam ve sahip olduğu unvandan çok, liderin kişilik özellikleri ön plandadır.

1.5.3. Yasal Güç

Yasal güç, liderin örgüt içinde bulunduğu pozisyondan kaynaklanmakta ve liderin sahip olduğu resmi otoriteyi ifade etmektedir. Yasal güce sahip olan lider, astlarına emirler vermekte ve verdiği emirlerin astları tarafından uygulanmasını istemektedir.

Bu güç biçiminde astlar üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmektedir. Örneğin; bir işletmeye yeni giren bir astın, amirinin, kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi yasal güce bir örnektir. Buradaki yasallık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın, liderin karar verme hakkı olduğunu kabul etmesiyle ilgilidir (Koçel, 2003:569).

1.5.4. Zorlayıcı Güç

Temel olarak korkuya dayanmakta olan zorlayıcı güç, ödül gücünün zıttı olarak ortaya çıkmaktadır. Zorlayıcı güçte, kişinin hatalı ya da yanlış davranışı cezalandırılmaktadır. Organizasyonlarda zorlayıcı güç; rütbe indirimi, ücret artışı yapmama, ücret kesintisi, eleştirme, kınama vb. şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Zorlayıcı güç kullanımı örgütte motivasyon eksikliğine ve çatışmalara neden olmakla birlikte, astlarda huzursuzluk yaratarak verim düşüklüğüne de neden olmaktadır.

1.5.5. Uzmanlık Gücü

Liderin teknik bilgi, tecrübe ve kişisel yeteneğinden meydana gelen güçtür. Uzmanlık gücünde astlar kendilerinden daha çok bilgili gördükleri liderin isteklerine göre davranış sergilemektedir. Lider, görevi konusunda ne kadar çok bilgi, beceri ve uzmanlığa sahipse astlar üzerindeki etkisi de bir o kadar artmaktadır. Lider ile astlar arasındaki karşılıklı güvenden kaynaklanan uzmanlık gücü liderin uzmanlık alanıyla sınırlıdır.

1.6. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman birbirine karıştırılan, sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan ve aralarında birtakım benzerlikler bulunan kavramlar olsa da liderlik ve yöneticiliğin birbirinden ayrı ve farklı kavramlar olduğu günümüzde kabul edilen bir gerçektir. Uzun yıllardır bu iki kavram arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalarda pek çok araştırmacı, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları ortaya koymaya çalışmış ve bu konuda da önemli ilerlemeler kaydetmiştir.

Lider; insanları motive etmekte, belli hedefler doğrultusunda harekete geçirmekte, insanların gideceği yönü tayin ederek, davranış ve görüşlerini yönlendirmektedir. Buna karşın yönetici ise; mevcut işleri yürütmeye çalışmakta, idare etmekte, örgütleme ve planlama yaparak bunların sonunda elde edilen sonuçları değerlendirmektedir. Liderlik ve yöneticilik sürecinin insanlarla ilgili olması, insanları belirlenen hedeflere yönlendirmesi ve bu yönlendirmeyi de gerçekleştirirken güç kullanması nedeniyle her iki kavram arasında benzerlikler bulunmaktadır. Fakat bu iki kavram arasındaki en önemli farkı “yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar” şeklinde açıklamak mümkün olmaktadır.

Liderlik doğrudan insan ve insan davranışları ile ilgili olduğu gibi, yönetimin sadece tek bir yönünü ifade etmektedir. Liderliğe göre daha geniş bir kavram olan yönetim, liderlik faaliyetini de içine almakla birlikte, davranışsal olmayan, yani insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla da ilişkilidir. Yönetim, organizasyonun devamı ile ilgili bir kavramdır ve hiyerarşik bir oluşumla ilgilidir.

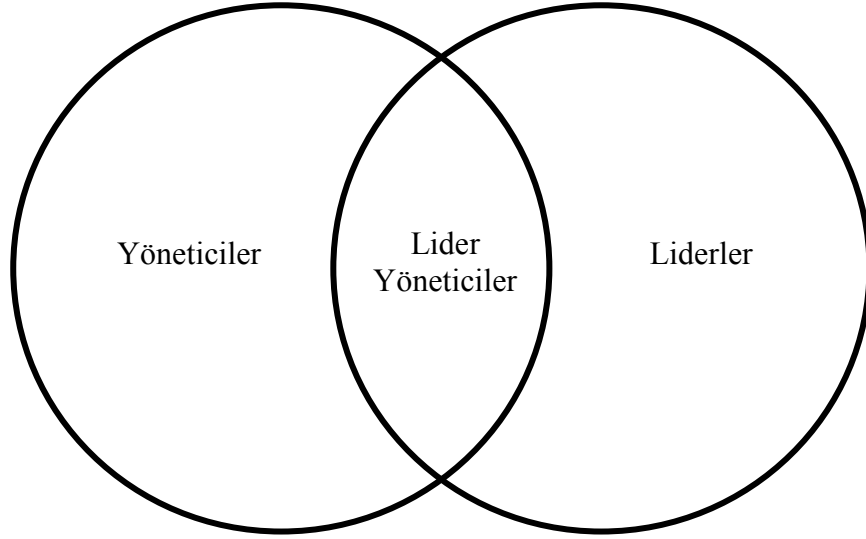
Yönetimde planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilirken, liderlik ise eyleme geçme ve değişimin hızlandırılması ile ilişkilidir. (Arıkan, 2007:359).

Lider ve yönetici ayrımında göze çarpan önemli farklardan birisi de, yöneticinin var olan kural ve kalıplar içinde faaliyet göstermesi, buna karşılık liderinse yenilikleri takip ederek, mevcut yenilikleri içinde bulunduğu işletmeye uyarlamaya çalışmasıdır. Bu bağlamda yönetici, işletmenin mevcut koşullar altında en iyi sonucu elde edebilmesi için çaba harcarken; lider, işletmenin mevcut yenilik ve değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli olan yenilik ve düzenlemeleri yapmak için çaba göstermektedir.

Yönetici, tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkmaktadır. Çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı girişimci grup ya da onların temsilcileri tarafından belirlenmektedir. Buna karşın lider bir atama olgusunun dışında oluşmakta, bireyin bağlı olduğu grup içinde bazı özellikleri taşımanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek vd., 2003:179). Bununla birlikte, liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelmekte ve bunlar ise eğitim ile birlikte geliştirilebilmektedir. Yöneticilik ise bir meslek olmakla birlikte eğitim ile elde edilebilmektedir (Garih, 2007:249).

Bir kişi, yönetici olmadan lider olabileceği gibi, lider olmadan da yönetici olabilmektedir. Fakat günümüzde kişinin yöneticilik ya da liderlik özelliklerinden sadece birisini taşımasından çok, her iki özelliğe de sahip olması beklenmektedir. Yani kişi, hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerine sahip olan “lider yönetici” olmalıdır. Son yıllarda iş hayatında yaşanan değişimler, uluslararası rekabetin, geçmişten daha farklı olarak, genişlemesi ve yeni boyutlara ulaşması, iş dünyasının karmaşık yapısı içerisinde lider yönetici olmayı gerektirdiği için liderlik ve yöneticilik birbirinden ayrılmaz bir hale gelmiştir.

Şekil 1.1: Lider Yöneticiler



Kaynak: Semra Güney (2007); “Liderlik,” *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: Salih Güney), Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 360.

Örgütte insana, insanın kalitesine, eğitimine ve gelişimine önem gösteren lider yönetici;

- Üretilen mal ya da hizmetlerden sorumlu olduğu kadar, astların kalitesinden ve gelişmesinden de sorumludur.
- Astların hataları üzerine değil, iyi davranışları ve başarıları üzerine yönelir. Hataları cezalandırmaya değil, düzeltmeye çalışır ve iyi davranışları ödüllendirir.
- Kapısı herkese açıktır. Personelinin odasına, bürosuna gider, personeliyle işyerinde görüşür ve toplantı yapar.
- Astlarını isimleri ve unvanları ile tanır, astlarına her daim isimleriyle hitap eder.
- Personelinin özel, ailesel ve sosyal yaşamıyla ilgilenir.
- Merkezde ya da taşra örgütünde bulunan en uç personelle bile doğrudan temas kurar, görüşür ve personele önem verdiğini gösterir.
- Kendi söz ve hareketleriyle astlara örnek ve rehber olur. Söylediği sözleri davranışına yansıtmaya ve tutarlı olmaya önem verir.
- Herkese karşı adil olmaya özen gösterir ve herkesi tarafsız olarak değerlendirir.

- Astların daha iyi yetişmesini ve gelişmesini sağlamak için eğitim programları, kurslar, konferanslar, paneller ve seminerler düzenler. Astların gelişmesini ve yükselmesini temin eder.
- Sosyal yönlüdür ve dışa dönüktür. Örgüt içinde sosyal etkinlikler düzenler ve düzenlenenlere katılır.
- Örgütsel ve kişisel sorunların çözümüne yardımcı olur.
- Astlara yol göstermeye, rehberlik etmeye ve astları yönlendirmeye çalışır. Astlarına inisiyatif tanır, astlarının sorumluluk almalarını sağlar.
- Tek adam değildir, ekip oluşturur ve ekibiyle çalışır. Bir koordinatördür (Özsalmanlı, 2005:42).

Yönetici ile lider arasındaki farklılığı oluşturan düşünce ve eylem biçimlerini geniş çaplı ve ayrıntılı olarak özetlemek gerekirse;

- Lider, kişileri ve aktif tutumları benimserken; yönetici, kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimser.
- Lider, insanların olabilirlik, isteklilik, gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirir. Yönetici işini, insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görür.
- Lider, yeni moral değerler yaratıp verdiği emirlerle özel istek ve amaçlar oluşturur. Yönetici, anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanır.
- Lider, işlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmez. Yönetici, konumunda kalmasını sağlayan günlük rutin işlere hoşgörüyle bakar.
- Lider, işte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih eder. Yönetici ise var olanı koruma güdüsüyle hareket ettiği için, riske girme arzusuna ket vurur.
- Lider, yöneticinin seçenekleri sınırlandırdığı, eski örnekleri izlediği durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilir. Yönetici, birlikte çalıştığı insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenir.

- Lider, empatik yollarla ve sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra da eylemleri ile ilgilenir. Yönetici, astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurar, onları emirlere itaate zorlar.
- Lider, olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışır. Yönetici, olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışır.
- Lider, gerektiğinde çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir, bir eylemi gerçekleştirebilir. Bunu yaparken de izleyenlere doğrudan, sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderir. Duygu dünyası çok zengindir. Bütünleşmek ya da nefret etmek gibi çok güçlü duyguları ile çevresini etkiler.
- Lider yenilik yapar. Yönetici idare eder.
- Lider insanlar üzerinde, yönetici ise sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır.
- Liderin günlük krizlerin arkasını görebilir, uzun vadeli düşünür. Yönetici ise kısa vadeli düşünür.
- Lider doğru işi yapar. Yönetici işi doğru yapar (Mütercimler, 2006:588-589).

Lider ve yönetici arasındaki farklar, çeşitli araştırmacılar tarafından işletme fonksiyonları açısından da ele alınarak incelenmiştir. Bunlardan birisi de John P. Kotter'in sınıflandırmasıdır (Aydın, 2002:21). İşletme fonksiyonlarını; yapılacak işlerin belirlenmesi, işleri yapacak insan ağı oluşturma, yürütme, ulaşılabacak sorunlar olarak dört bölüme ayıran Kotter, oluşturmuş olduğu tabloda lider ve yönetici arasındaki farkı ortaya koymaya çalışmıştır.

Tablo 1.1: İşletme Fonksiyonları Açısından Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

	Yönetici	Lider
Yapılacak işlerin belirlenmesi	Planlama ve bütçeleme	Yön belirleme ve vizyon geliştirme
İşleri yapacak insan ağı oluşturma	Organizasyon ve personel temini	Takımların desteğini sağlama
Yürütme	Kontrol ve problem çözme	Güdülenme ve esinlenme
Ulaşılabilecek sonuçlar	Öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etme	Yararlı ve dramatik değişim

Kaynak: Zeynep Nihan Aydın (2002); “Yöneticisiniz, Peki Ya Lider Misiniz?,” <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayil3/yoneticimilidermi.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.09.2008), s. 21.

Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan; fakat birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş kurumlarda başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Günümüzde dünyada yaşanan ve gelecekte de yaşanması muhtemel olan değişimlerin hızı ve kapsamı, izleme ve uyumun ötesinde, kurumların varlıklarını sürdürebilmelerinde; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik vb. gibi liderlik süreçlerini içeren dinamik bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Mütercimler, 2006:590).

2. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik konusunda eski çağlardan günümüze dek birbirinden farklı pek çok fikir ve görüş ileri sürülmüştür. Değişen ve farklılaşan koşullar, liderlik konusunda çeşitli kuramsal yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlarken, liderlik konusunun alan ve boyutlarının da genişlemesine neden olmuştur. Dört kategoriye ayrılan genel liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, çağdaş liderlik yaklaşımları olarak sayılabilmektedir.

2.1. Özellikler Yaklaşımı

1950'li yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde durulan özellikler yaklaşımı, liderin astlardan farklı biri olması gerektiğini öne sürmüş ve lideri astlardan ayıran özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Özellikler yaklaşımında temel görüş; diğer kişilere oranla liderlik niteliklerine daha çok sahip olan kişilerin lider olabileceği, lider olarak başarıya ulaşabileceği ve sonradan lider olunmayıp lider olarak doğulacağı şeklinde özetlenebilir. Ayrıca bu yaklaşım, liderleri sadece bireysel özelliklerine göre inceleyen ve liderlik konusunda ortaya konulan ilk düzenli yaklaşım olma özelliğine sahiptir.

Ralph M. Stogdill tarafından ilki 1948 yılında yapılan araştırmada, daha önce belirlenen yaklaşık 300 özellik yeniden gözden geçirilmiş, gruplanmış ve sınanmıştır. Ulaşılan bulgulardan, liderlerin bu özelliklerden bazılarına sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tümünün bir insanın liderlik potansiyeline, liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Stogdill'in belirlemiş olduğu özellikleri sınanan Richard Mann, sadece zekayla liderlik arasında bir ilişki olduğu ve diğer özellikler için bunun pek de geçerli olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Stogdill 1974 yılında yapmış olduğu ikinci araştırmada, ilk araştırmasında gruplandığı özellikleri sınamış ve başarılı liderde en sık gözlenen nitelikleri, özellikler ve beceriler olarak yeniden gruplandırmıştır (Erçetin, 2000:28-29).

Tablo 2.1: Başarılı Liderde En Sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
• Durumlara uyum sağlayabilme • Sosyal çevreye duyarlılık • Hırs ve başarı gereksinimi • İddiacılık • Kararlılık • Bağımsızlık • Diğerlerini etkileme isteği • Israrcılık • Çalışkanlık • Kendine güven • Stresle başa çıkabilme • Sorumluluk üstlenmeye gönüllü olma	• Zeka • Kavramsal düşünme • Yaratıcılık • İncelik ve diplomatlık • Etkileyici konuşma • Grubun göreviyle ilgili bilgi • Örgütlenme • İkna edebilme gücü • Sosyal beceriler

Kaynak: Şule Erçetin (2000); *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, s.29.

Özellikler yaklaşımına göre, bir liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir kişinin belirli bir grup içinde lider olarak kabul edilmesinin ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2003:587). Araştırmacılar bu noktadan hareketle pek çok lideri fiziksel, kişisel, zihinsel, yeteneksel açılardan incelemiş ve liderleri diğer insanlardan ayıran özellikleri bulmaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda tespit edilen özellikler; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir;

- **Fiziksel Özellikler:** Boy, ağırlık (kilo), güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, çekicilik düzeyi vb.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, öngörü yeteneği, inisiyatif kullanabilme, kararlılık, sorumluluk alabilme, girişimcilik ruhu, risk üstlenebilme, kendini geliştirmeye önem verme, vizyon sahibi olma vb.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme ve motive etme yeteneği, başarıya duygusunun yüksekliği, hırs vb.

- **Sosyal Özellikler:** İletişim yeteneği, arkadaş canlısı (sevecen kişi), güvenilirlik, dışa dönük kişilik yapısı vb. (Gürüz ve Gürel, 2006:296).

Ne var ki, liderlik sürecini sadece lider değişkeni olarak ele alan bu yaklaşım çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin bazen aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen ise astlar arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan kişi ya kişiler bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine, astların özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece de davranış yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Çetin ve Beceren, 2007:126).

2.2. Davranış Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının 1950'li yıllara doğru yetersiz kalması üzerine araştırmacılar özellikler yaklaşımından vazgeçmeye ve lider davranışlarını bulup anlamaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Davranış yaklaşımında lider davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmakta, liderin kendisine ve astlara önem verilmektedir.

Davranış bilimlerine göre liderlik, gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün astların beklentilerini şekillendirmesine dayanan karşılık etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bu yaklaşımda lider, astlarının çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Zel, 2001:101). Davranış yaklaşımına göre liderlik ise; insanların yapmış olduğu eylemler sonucunda ortaya çıkmakta ve kişinin davranışı sonucu belirlenmektedir. Bu bağlamda, liderin etkinliğini artırarak lideri başarıya ulaştıran unsur liderin davranışı olarak ortaya çıkmaktadır.

Davranış yaklaşımına yönelik yapılan araştırmalarda, liderin, astları ile iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal yaklaşımda lider

davranışının iki önemli boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Ateş, 2005:8-9).

Davranış yaklaşımının yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur (Ateş, 2005:9).

Özellikler yaklaşımına oranla daha geniş ve kapsamlı olan davranış yaklaşımına üç yönden eleştiri getirilmiştir;

- Çeşitli davranış ekolleri liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları lidere, bazıları grup üyelerine soru yöneltmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek güçleşmektedir.
- Hangi liderlik modelinin en etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı deneysel araştırma bulguları, insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar verebileceğini ortaya çıkarmıştır. Diğer birtakım araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.
- Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamının niteliklerini yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:208-209).

Davranış yaklaşımına giren çalışmalar; Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton'un yönetim kafesi yaklaşımı, liderlik doğrusu teorisi ve Likert'in sistem 4 yaklaşımı olarak sayılabilmektedir.

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın hedefi, liderin nasıl tanımlandığını belirlemek olmuştur. Bu çalışmadan elde edilen tanımlar daha sonra faktör analizine tabi tutulmuş, lideri ve liderlik sürecini açıklayan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonunda, liderlik

davranışını etkileyen iki bağımsız değişken belirlenmiştir (Tabak, 2005:8). Bu iki değişken ise; yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemsemedir.

1. **Yapıyı Harekete Geçirme (İşe ağırlık verme):** Çalışma sürecini örgütlemek, görev tanımını ve dağılımını yapmak, işin yapılması için kural koymak ve astlara ne beklediğini anımsatmaktır (Tabak, 2005:8).
2. **Bireye İlgi:** Astların duygularını anlamaya çalışmak, dostluğunu kazanmak, ihtiyaçlarıyla ilgilenmek, isteklerini yerine getirmek, astlara güven vermek ve astları dinlemektir (Başaran, 1992:51).

Tablo 2.2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarında Elde Edilen Dört Liderlik Davranışı

+ B İ R E Y E İ L G İ -	1 Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek İlgi	2 Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek İlgi
	3 Düşük Yapıyı Harekete Geçirme Düşük İlgi	4 Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme Düşük İlgi
- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +		

Kaynak: Azize Ergeneli (2006); *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, Ankara, s. 220.

Lider davranışlarını dört farklı bölümde ifade eden bu şekilde; birinci bölmedeki lider, grubun başarmaya çalıştığı işe ağırlık vermeyen, fakat grup üyelerine birey olarak ilgi gösteren bir davranış sergilemektedir. İkinci bölmedeki lider, grubun başarmaya çalıştığı işe önem verdiği gibi, grup üyelerine de birey olarak ilgi gösteren bir davranış göstermektedir. Üçüncü bölmedeki lider, grubun başarmaya çalıştığı işe ağırlık vermediği gibi, grup üyelerine de birey olarak ilgi göstermeyen bir davranış sergilemektedir. Dördüncü bölmedeki lider ise, grup

üyelerine ilgi göstermeyen fakat grubun amaçladığı işe ağırlık veren bir davranış göstermektedir.

Sonuç olarak Ohio Üniversitesi liderlik araştırmalarında, liderin davranışları bireyi önemsedikçe personel devir hızıyla birlikte devamsızlık azalmakta; liderin, işe ağırlık veren davranışları arttıkça da bireylerin performanslarında artış meydana gelmektedir (Güney, 2007:363).

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları durumda herhangi bir değişiklik olmadığı sürece lider davranışının da uzun dönemde pek değişmediğini ileri sürmektedirler. Ohio State Üniversitesi araştırmaları, ilk başta, yapıyı harekete geçirme ve bireye ilgi boyutlarının her ikisinde de yüksek olan lider davranışının en etkili olduğunu savunmuştur. Fakat daha sonra, yapıyı harekete geçirme boyutunda yüksek olan lider davranışının daha yüksek performans sağladığını, buna karşın grup üyelerinin iş tatmininin daha düşük olduğunu ileri sürmüştür (Ergeneli, 2006:220).

2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1950'lerin sonlarında Rensis Likert, Michigan Üniversitesi'ndeki arkadaşlarıyla bir seri liderlik çalışması başlatmıştır. Bu çalışmadan amaç, etkin grup performansı sonuçları altında, liderlik davranış kalıplarını belirlemek olmuştur. Araştırma Prudential Sigorta Şirketi'nde çalışanlar ve üstlerle yapılan mülakatlar, yüksek ve düşük verimlilik düzeyi karşısında ast ve üst gruplarla gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar etkin olmayan bir üstten, etkin bir üstün nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranış bilgilerini toplayıp analiz etmişlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda; işe yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki farklı lider davranışı tespit edilmiştir (Keçecioğlu, 2003:161).

İşe yönelik lider, işin yapılmasına büyük önem vermekte ve işin en kısa sürede bitirilmesi için ceza ve makama dayanan resmi otoritesini kullanmaktadır. Bu tip liderler emir veren ve astlarının düşüncelerini önemsemeyen davranışlar sergilemektedir. İnsana yönelik lider ise, bireyler arasındaki ilişkilere önem vermekte ve astlarının duyguları ile yakından ilgilenen, onların duygularına önem gösteren davranışlar sergilemektedir.

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarının ulaştığı genel sonuç; insana yönelik liderlik davranışının, işe yönelik liderlik davranışından daha etkili olduğudur. Bunun yanında, bu araştırmaların ağırlık noktası, liderlerin, astlarına karşı nasıl davrandığı konusu olmuştur. Fakat bu araştırma ile ilgili olarak; araştırmadaki kavramların basitleştirildiği, kavramlar ile genellemelere gidildiği ve araştırmada kullanılan metodolojinin geçerliliği konularında çeşitli eleştiriler yapılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007:127).

2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Yaklaşımı

Ohio Üniversitesi'nin ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarını temel alan yönetim kafesi yaklaşımı Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda dikey boyut, liderlik davranışlarının bireye ya da astlara yönelik olduğunu, yatay boyut ise liderlik davranışlarının işe yönelik olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi

+ B İ R E Y E İ L G İ -	1,9								9,9
	Klüp Lideri							Ekip Lideri	
				Örgüt Lideri					
					5,5				
	Etkili Olmayan Lider							Görev Lideri	
	1,1								9,1
İŞE İLĞİ +									

Kaynak: Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett (1976); The Management Of Organizations (International Student Edition), 3rd Edition, Mc-Graw Hill Kogakusha Ltd., Japan, s. 455.

Tablo 2.3'e göre;

- **1,1 Etkili Olmayan Lider (Cılız Lider):** Lider, organizasyondaki insana da üretime de ilgi göstermemektedir. Lider, organizasyonda kalabilmek için gerekli en

az işi yapmakta, işine çok az ilgi ve katılım göstermekte, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

- **1,9 Klüp Lideri:** Lider, üretime az düzeyde ilgi göstermekte, buna karşılık astları arasında bir ortam oluşturmak için büyük çaba sarf etmektedir.
- **5,5 Örgüt Lideri:** Lider, hem işe hem de insana önem vermekte; fakat iki kısmı da memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.
- **9,1 Görev Lideri:** Lider astlarını bir makine gibi görmekte, astların görevlerini detaylı bir şekilde tanımlamakta ve onları yönlendirmektedir (Tabak, 2005:12).
- **9,9 Ekip Lideri:** Bu yaklaşım, hem göreve hem de insana en fazla önem veren liderlik biçimidir. Lider, hem göreve hem insana en yüksek düzeyde ilgi göstermekte ve bunun sonucu olarak da, lider ve izleyenlerin moral ve yeterliliği yüksek olmaktadır (Başaran, 1992:65).

Örneğin; 9,1 görev lideri tipinde lider çoğunlukla işe önem vermekte, fakat bireyi arka plana atarak bireye önem göstermemektedir. 1,1 etkili olmayan lider tipi ise hem bireye hem de işe en az derecede önem göstermektedir.

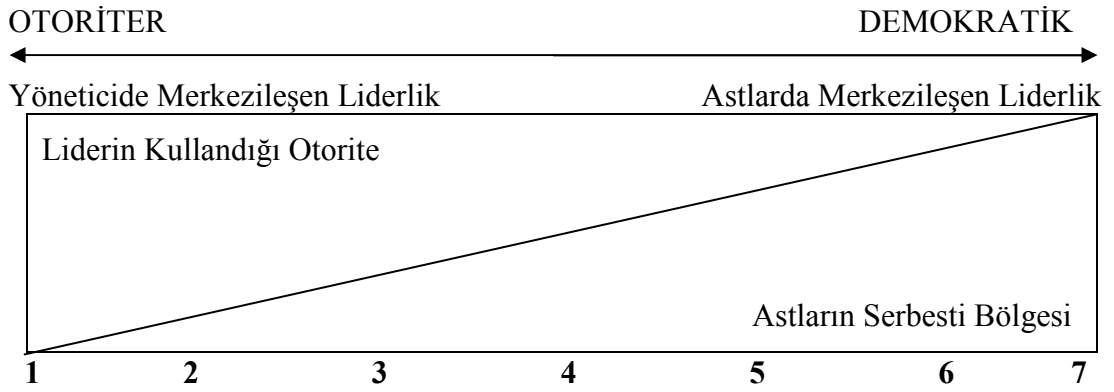
Bu yaklaşımda yer alan beş liderlik tarzından biri olan 9,9 ekip liderinin etkili liderlik yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmacılara göre bu yaklaşım; artan iş başarısı ve düşük devamsızlıkla sonuçlanmakta, işin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ise ekip liderinin etkisi daha da artmaktadır. (Zel, 2001:107).

Blake ve Mouton'un yönetim kafesi yaklaşımının ne laboratuvar ne de bilimsel çalışmalarla deneysel destek sağlayamaması, bazı araştırmacıların ise 9,9 ekip lideri yaklaşımını bir efsane olarak görmeleri bu modeli tartışmalı hale getiren nedenler olarak sayılmaktadır (Keçecioğlu, 2003:169).

2.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından ortaya konulan bu teoride, liderliğin iki uç noktasının otokratik liderlik ve demokratik liderlik olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, oluşturdukları liderlik doğrusu modelini yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonundan meydana gelmektedir (Zel, 2001:107).

Şekil 2.1: Liderlik Doğrusu Modeli



Kaynak: Halil Can (1997); *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 196.

Şekil 2.1 temel olarak, liderin kullandığı otorite ve astların karar vermedeki bağımsızlık oranları ile ilişkilidir. Bu nedenle şeklin sol tarafında otoriter liderlik, sağ tarafında ise demokratik liderlik bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:207). Liderlik doğrusu modeline göre ortaya çıkan 7 durum ise aşağıda belirtilmiştir.

- 1. Durum:** Lider kararını verir ve duyurur.
- 2. Durum:** Lider vermiş olduğu kararı astlarına benimsetmeye çalışır.
- 3. Durum:** Lider fikirlerini bildirir ve astlarından soru bekler.
- 4. Durum:** Lider, değiştirebilecek geçici bir karar ortaya koyar.
- 5. Durum:** Lider problemi ortaya koyar, astların görüşlerini alır ve kararını verir.
- 6. Durum:** Lider konunun sınırlarını belirler ve gruptan bir karar vermesini ister.

7. Durum: Lider, üst tarafından belirlenmiş sınırlar dahilinde astlarına görevlerini yapma izni verir (Can, 1997:196).

Şeklin sol ucunda yer alan lider, astların faaliyetleri ile ilgili kararları her zaman kendisi alarak işin yürütülmesinin her bir aşamasını denetlemektedir. Bu tarz liderlik yönteminde, derecesi lider tarafından belirlenen ödül ve ceza sistemi uygulanmakta ve bu tip liderler otoriter lider olarak tanımlanmaktadır. Şeklin sağ tarafında yer alan lider ise, astlarına çeşitli seçenekler sunarak kararlara astlarının da katılımını sağlamaktadır. Şeklin sağ ucuna doğru gittikçe astların yönetime katılma dereceleri artmakta, dolayısıyla astların faaliyet gösterecekleri alan da genişlemektedir. Bu tip liderler ise demokratik liderler olarak tanımlanmaktadır (Ateş, 2005:16-17).

Araştırmacılar, 11 ayrı çalışmanın sadece yedisinde demokratik liderin verimliliği arttırdığı, diğer dördünde ise böyle bir etkinin olmadığı tespit etmişlerdir. Aynı çalışmaların üçü dışında, demokratik liderin astlardaki iş tatminini etkilemediği de tespit edilmiştir (Zel, 2001:108).

2.2.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Sistem 4 yaklaşımı, yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan biri olan Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Sistem 4 yaklaşımı, liderlerin davranışlarını dört ana başlık altına toplayarak, oluşturulan her başlık altında belirli davranış kalıplarını ve varsayımlarını içeren bir yapı arz etmektedir.

Tablo 2.4: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	Sistem-1 <i>İstismarcı</i> <i>Otokratik</i>	Sistem-2 <i>Yardımsever</i>	Sistem-3 <i>Katılımcı</i>	Sistem-4 <i>Demokratik</i>
Astlara olan güven	Astlarına güvenmez.	Astlarından kesin itaat.	Sınırlı güven; fakat karar verme ve kontrol liderde bulunmakta.	Tüm konularda tam güven.
Astlarına tanıdığı serbestlik düzeyi	Astlar iş konusunda baskı altındadır.	Astlar iş konularında çok serbest değildir.	Astlar kendilerini yeterince serbest hisseder.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hisseder.
Üst-ast ilişkisi	İş konusunda astların fikri çok az alınır.	Ara sıra astların fikri alınır.	Genel olarak astın fikri alınır ve bu fikirlerden yararlanılır.	Her zaman astın fikri alınır.

Kaynak: İlhan Erdoğan (2007); *İşletmelerde Davranış*, 7. Baskı, Miad, İstanbul, s. 518.

Sistem-1'de astlar kendilerini iş konusunda baskı altında hissederken ve astların fikirleri çok alınmazken, Sistem-4'e yaklaştıkça bu alanda gelişmeler olmakta, astların serbestlik hisleri artmakta ve fikirleri daha çok alınmaktadır. Bu bağlamda, Sistem-1 (İstismarcı, Otokratik) lider tipi tüm gücü kendisinde toplayan, karar verme olgusunu kendi başına gerçekleştiren kişidir. Sistem-2 (Yardımsever) lider tipi kısmen de olsa astlarına iş doyumunu sağlamaktadır. Sistem-3 (Katılımcı) lider sahip olduğu yetkiyi dağıtma eğilimi göstermekte ve kararları da astların katılımıyla alınmaktadır. Sistem-4 (Demokratik) lider tipi güçten kaçınmaktadır. Bu liderlik tipinde, grup üyelerinin kendi kendilerini eğitmesi söz konusu olmaktadır (Erdoğan, 2007:518-519).

Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek olan grupların, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük olan grupların ise Sistem-1 ve Sistem-2 tarzı bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2003:596).

Likert'in sistem 4 yaklaşımı; ağırlığını liderin liderlik tarzına verirken, astların özelliklerini ve içinde bulunulan mevcut koşulları göz ardı etmesi nedeniyle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Başaran, 1992:62).

2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderin özellikleri konusunda araştırmalar yapıp elde ettiği veriler ile çeşitli teoriler oluşturmaya çalışırken, davranış yaklaşımı da liderin davranışları hakkında araştırmalar yaparak çeşitli teoriler oluşturmaya çalışmıştır. Fakat hem özellikler yaklaşımı hem de davranış yaklaşımı organizasyonun ve astların içinde bulundukları durumsal faktörleri göz ardı etmişlerdir. Bunun sonucunda, özellikler yaklaşımı ve davranış yaklaşımındaki eksikliklerden dolayı daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyan araştırmacılar, her iki davranışın birleşiminden oluşan durumsallık yaklaşımını geliştirmişlerdir.

Durumsallık yaklaşımına göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek astları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltmektedir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler ise gerçekleştirilmek istenen amacın niteliğinden, astların nitelik, yetenek ve beklentilerinden, liderliğin meydana getirdiği örgütün özelliklerinden, lider ve astların geçmiş tecrübelerinden meydana gelmektedir. Bu bağlamda durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini belirtmektedir (Ateş, 2005:22-23).

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- Liderlik yapmanın en iyi yolu yoktur. Farklı liderlik özellikleri, davranışları ya da yöntemleri etkin sonuç verebilir.
- Durum ve çeşitli faktörler en etkili liderlik biçim ve davranışını belirlemeye yardımcı olur.
- İnsan iyi bir lider olmayı öğrenebilir.
- Liderlik grubun ve örgütün etkinliğinde fark yaratır. Örgütün yönünü ve kararını etkileyen pek çok faktör olmasına rağmen lider, örgütteki sonuç ve süreçler üzerinde pozitif ya da negatif etkiye sahiptir.

- Hem kişisel hem de durumsal özellikler liderin başarısını etkiler (Naktiyok, 2006:23).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin durumsallık kapsamı dahilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulamış ve durumsallığın dört ayrı kategoriden meydana geldiğini ileri sürmüştür. Durumsallığı meydana getiren bu kategoriler; kültür ve çevre, kişiler arasındaki farklılıklar, günümüzde örgütler arasındaki farklılıklar ve görevler arasındaki farklılıklardan oluşmaktadır. Fakat günümüzde son iki kategorideki farklılıklar yoğun rekabet nedeni ile giderek azaldığından, kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar liderlik tarzını baskın olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2001:114).

Durumsallık yaklaşımı liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılar sağlamıştır. Bu bakımdan durumsallık yaklaşımı belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu tespit etmeye ve bu koşullara uygun önderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir. Fakat durumsallık yaklaşımının mantıklı tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmalar fazla değildir (Koçel, 597-598).

2.3.1. Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'lerde geliştirilen amaç-yol teorisi, liderin sabit özelliklerinden çok, lider davranışları ve mevcut koşullar üzerine odaklanmaktadır (Güney, 2007:368). Bu teoriye göre lider; astlarının, işlerini başarmaları için gerçekleştirecekleri çalışmada amaca ulaşmak için, astların izleyecekleri yolun belirlenmesinde anahtar rolünü üstlenecektir. Bu nedenle etkin lider, görevleri kesin olarak açıklamakta, başarıya ulaşma yolundaki engelleri ortadan kaldırmakta, işle ilgili fırsatlar yaratarak, iş tatminine ve yüksek performansa ulaşmak için yollar tanımlamaktadır (Ateş, 2005:23).

Amaç-yol teorisinde dört çeşit liderlik davranışı tanımlanmıştır. Lider, tanımlanan bu dört çeşit liderlik davranışından birini uygulayarak astlarının motivasyonunu, performansını ve iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Bu liderlik davranışları;

- 1. Yönlendirici liderlik:** Görevin yerine getirilmesi konusunda astlarını yönlendiren ve astlarına yol gösteren liderlik tarzıdır. Grup üyelerinin çalışma rollerini tanımlayan lider, astların beklentilerinin ne olduğunu bilir ve astlara işi nasıl yapacakları konusunda bilgi verir.
- 2. Destekleyici liderlik:** Destekleyici liderler arkadaşçadır ve astlarının statüleri, refahları ve ihtiyaçları üzerine düşündüğünü gösterir. Üyeleri birbirine göre eşit olarak değerlendirir.
- 3. Katılımcı liderlik:** Lider, bir işle ilgili olarak karar almadan önce astlarının tavsiye ve önerilerini dikkate alarak düşünür.
- 4. Başarıya yönelmiş liderlik:** Lider, çalışma grupları için amaçları ve astların en üst düzeyde başarılı olmasındaki beklentileri tartışır. Eğer astlarda amaçlara yönelik bir istek söz konusu ise, liderin, başarıya yönelmiş liderlik davranışı astların performansının arttırılması ile sonuçlanır (Keçecioğlu, 2003:184-185).

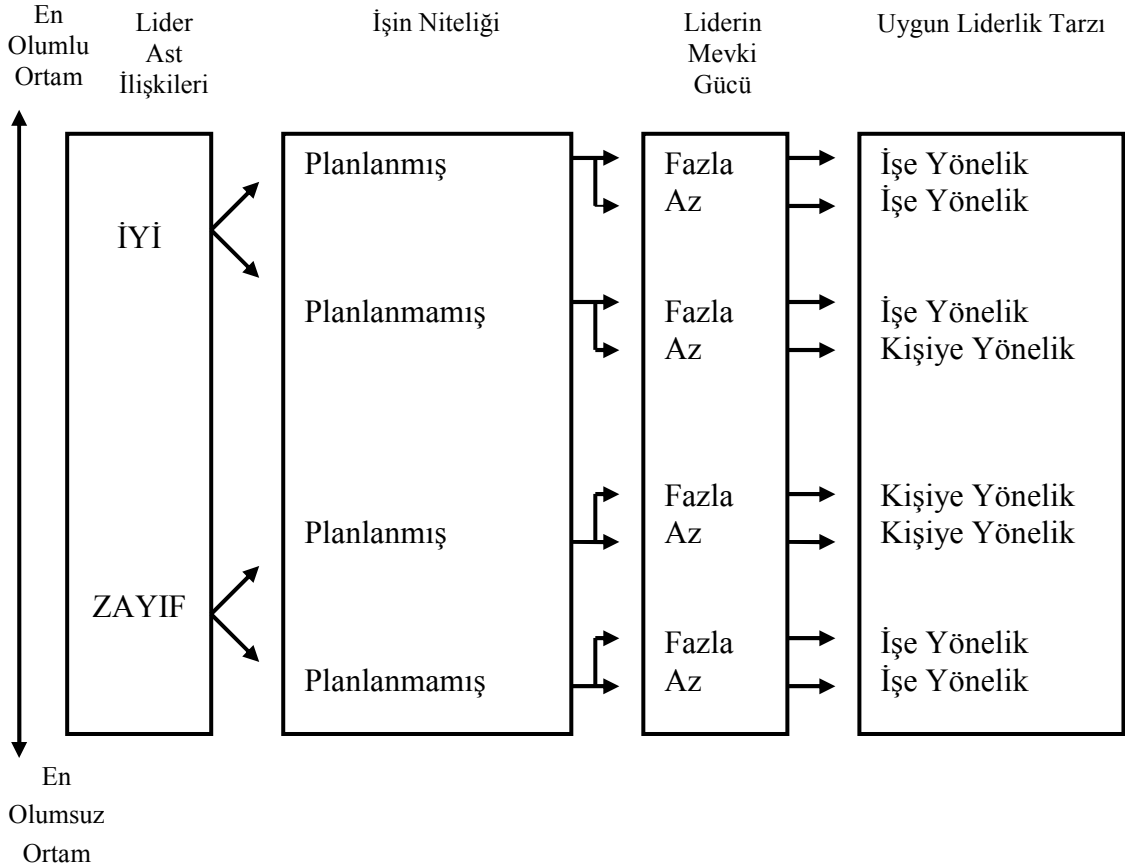
Sonuç olarak Amaç-yol teorisi mantıklı ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir teori olarak görülmektedir. Fakat bu teoriye yönelik olarak yapılan pek çok araştırma, amaç-yol teorisinin orijinal biçimiyle çok basit olduğunu ve işyerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymuştur. Amaç-yol teorisinin bazı astlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur; fakat teorinin tüm astlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin, amaçları belirleme ve iş ile görevler arasındaki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri, astların bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilmektedir (Eren, 2003:541).

2.3.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık kavramını ilk kez ortaya koyan Fred Fiedler tarafından geliştirilen durumsallık yaklaşımında Fiedler, “en az tercih edilen iş arkadaşı” (Least preferred co-worker, LPC) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla liderin görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Bu yaklaşımın asıl varsayımı, görev ya da ilişki yönelimli liderlik davranışının durumdan duruma değişebileceği konusunda olmuştur. Fiedler'in araştırma sonucu ortaya koyduğu üç değişken ise; lider ve ast arasındaki ilişki, başarılabilecek işin özelliği ve liderin yasal

gücünden oluşmaktadır. Ayrıca Fiedler yaptığı araştırmalar sonucunda en olumlu ve en olumsuz ortamda işe yönelik liderlik davranışının etkin ve uygun olduğunu, olumlu ve olumsuz ortamda ise kişiye yönelik liderlik biçiminin etkin olduğunu tespit etmiştir (Tabak, 2005:14-16);

Şekil 2.2: Fiedler'in Durumsallık Modeli



Kaynak: Tamer Koçel (2003); *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul, s.601.

Şekil 2.2’de liderin durumlara göre davranış biçimleri yer almaktadır. Bu bağlamda en olumlu ortam; lider-ast ilişkilerinin iyi olması, işin niteliğinin planlanmış olması ve liderin mevki gücünün fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır. En olumsuz ortam ise; lider-ast ilişkilerinin zayıf olması, işin niteliğinin planlanmamış olması ve liderin mevki gücünün az olması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Fiedler'in durumsallık yaklaşımına yönelik olarak yapılan araştırmalarda aşağıdaki olumlu sonuçlara ulaşılmıştır:

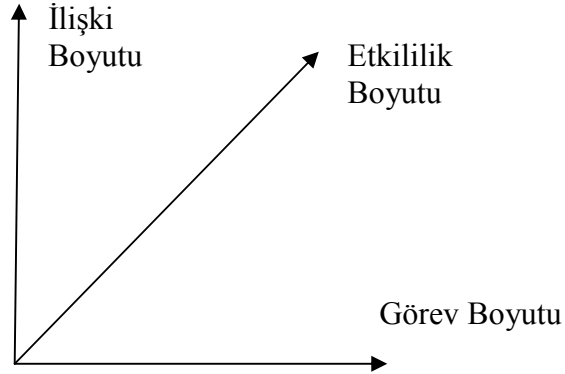
- Astlarla ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını astlarını kararlara katma yolu ile belirlediği ve konum gücü de güçlü olduğu zaman en yüksek etkinliğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan lider, astlarıyla ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim elde edebilmektedir.
- Etkinliği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- Bir grubun etkinliği, kritik zaman ya da durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlı olmaktadır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışı gösterebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan, evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi bulunmamaktadır. (Başaran, 1992:77).

Fiedler'in durumsallık yaklaşımı bazı araştırmacılar tarafından desteklenmiş, bazı araştırmacılar tarafından ise destek görmemiştir. Bu yaklaşım lider davranışlarının değişmezliği, LPC ölçeğinin geçerliliği gibi konular yönünden eleştiriler olsa da, liderlik davranışlarında durumsallığın önemini ortaya koyması açısından önemlidir (Mutlu, 2003:29).

2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen William J. Reddin, daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve mevcut yaklaşıma etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir teori oluşturmuştur (Zel, 2001:126).

Şekil 2.3: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu



Kaynak: Mine Ömürgönülşen ve Leyla Sevim (2005); “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma,” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 93.

Reddin’in üç boyutlu liderlik teorisine göre; görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını, örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmeye yönelik davranışlar sergilemektedir. İlişki yönelimli liderler, astları ile karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakta ve astlarının görüşlerine saygı duyarak, duygularını dikkate almaktadır. Reddin’in eklemiş olduğu etkililik boyutu ise, liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994:259).

Görev ve ilişki boyutlarına etkililik boyutunu da ekleyen Reddin, dört temel yaklaşımdan meydana gelen ve dört etkili, dört de etkisiz yaklaşım olmak üzere toplam sekiz tane liderlik yaklaşımı oluşturmuştur.

Şekil 2.4: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Etkili Yaklaşımlar	
9. Bürokrat	
10. Geliştirici	
11. Yürütmeci	
12. Babacan - Otoriter	

Temel Yaklaşımlar	
1. Kopuk	
2. İlgili	
3. Birleştirici	
4. Adamış	

Etkisiz Yaklaşımlar	
5. Terk Eden	
6. Görevci	
7. Uzlaştırıcı	
8. Otoriter	

Kaynak: Uğur Zel (2001); *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 126.

Şekil 2.4'te görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmakta, duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Dolayısıyla liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumun kendisinden oluşmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:95). Şekle göre; temel yaklaşımlardan birincisi olan “kopuk” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığı zaman “bürokrat”, uygun olmayan durumlarda kullanıldığı zaman “terk eden” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Temel yaklaşımlardan ikincisi olan “ilgili” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığı zaman “geliştirici”, uygun olmayan durumlarda kullanıldığı zaman “görevci” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Temel yaklaşımlardan üçüncüsü olan “birleştirici” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığı zaman “yürütmeci”, uygun olmayan durumlarda kullanıldığı zaman “uzlaştırıcı” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak, temel yaklaşımlardan dördüncüsü olan “adamış” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığı zaman “babacan-otoriter”, uygun olmayan durumlarda kullanıldığı zaman “otoriter” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Temel yaklaşımlar kısmında yer alan dört temel yönetim tarzı ise özetle şu şekilde açıklanmaktadır;

Kopuk Yönetim Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu lider genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünen lider, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

İlgili Yönetim Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz liderler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yönelik davranışlar sergilerken, astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

Birleştirici Yönetim Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu liderler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. Ayrıca, iletişim kurmaya ve ekip çalışmasına da önem verirler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

Adanmış Yönetim Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adanmış yönetim tarzını benimseyen liderler, astları otorite altına almaya ve astlara hükmetmeye eğilimlidirler. Astlara genellikle sözlü emirler verirler ve hatayı cezalandırma, anlaşmazlıkları bastırma yoluna giderler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:95).

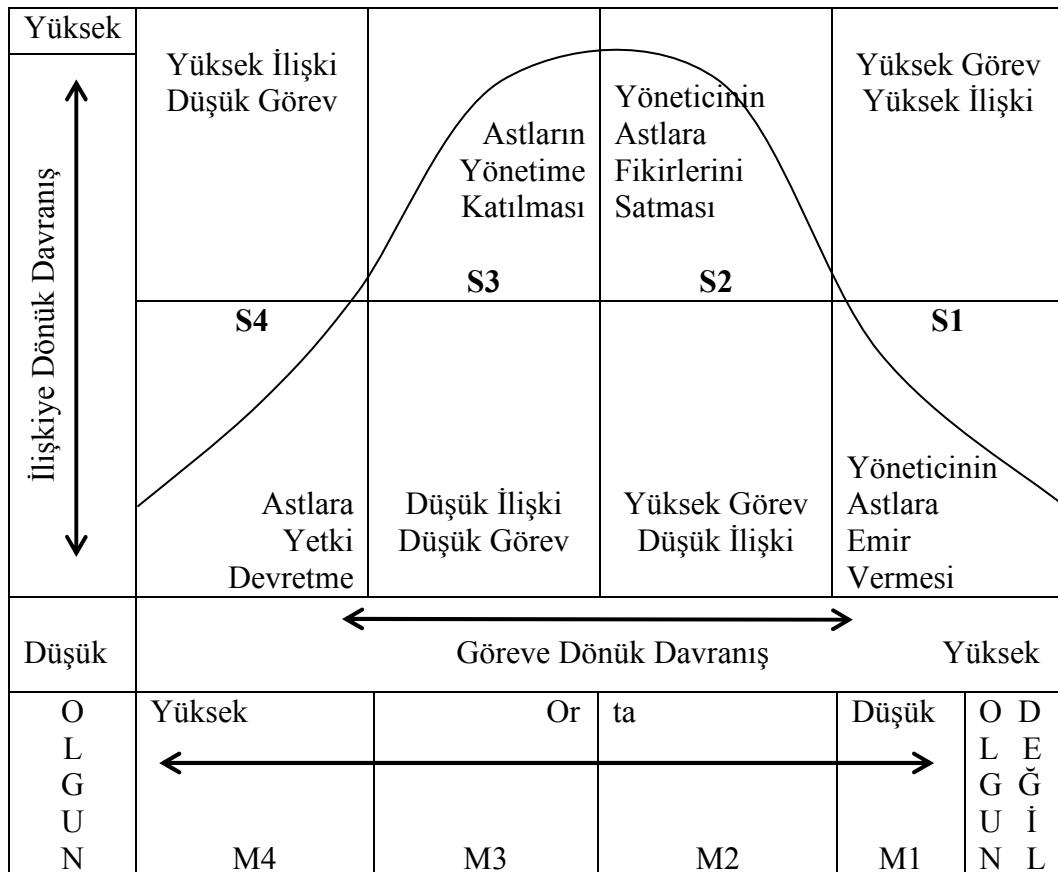
Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili olmamaktadır. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak ya fazla ya da az etkili olabilmektedir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar mevcuttur ve bu nedenle de yönetim yaklaşımının etkililik derecesi davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından meydana gelmektedir (Zel, 2001:129).

Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisine ilişkin çok sayıda deneysel araştırma ortaya konulmadığı gibi, teori, mevcut teorinin karmaşıklığı ve bazı önemli noktalarının Blake ve Mouton'un yönetim kafesi yaklaşımına benzemesi nedeniyle eleştirilmiştir.

2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Paul Hersey ile Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsallık teorisinde, liderin etkililiğinin ve karar verme şeklinin, astların olgunluk düzeyine bağlı olduğu savunulmaktadır. Astların olgunluk düzeyine göre liderlik tarzını seçen ya da belirleyen lider için, astların olgunluk düzeyi büyük önem arz etmektedir. Olgunluk deyimini ise Hersey ve Blanchard tarafından; kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma yetenek ve istekleri olarak tanımlanmaktadır. Yetenek, bireylerin işle ilgili bilgi ve beceri düzeylerini ifade ederken; istek ise bir şeyi yapmaya güdülenmiş olmayı ifade etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2004:156). İzleyenlerin olgunluk düzeyini dört türe ayırmak mümkündür;

Şekil 2.5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli



Kaynak: Erol Eren (2003); *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 6. Baskı, Beta, İstanbul, s. 542.

Şekil 2.5'te görüleceği üzere; lider davranışları, ilişkiye dönük davranış ve göreve dönük davranış olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak sıralanmakta,

astların olgunluk durumları ise olgun olmayandan olgun olana göre M1, M2, M3 ve M4 olarak kademe kademe sıralanmaktadır.

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider görev dönük davranışlara daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Lider, olgun olmayan astlara emir verip, astların icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Bu davranış biçimi işe yeni giren ya da iş konusunda deneyimi olmayan astları yönetirken etkili bir tarz olabilmektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) halinde ise lider yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, fakat davranış biçimi (S2) niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Bu davranış ise; işe girdikten sonra işini öğrenmeye çalışan bir asta uygulanabilecek bir tarz olarak benimsenmektedir. Olgunluk düzeyini biraz daha arttığı (M3) durumunda ise lider yüksek ilişki, düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak, yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider düşük ilişki, düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmekte ve astların da lidere duyduğu ihtiyaç azalmaktadır (Eren, 2003:541-542).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisinin geçerliliğini sadece belli araştırmaların desteklemesine rağmen, teori kolay uygulanabilirliği ve çekiciliği nedeniyle yöneticiler arasında oldukça kabul görmüştür. Fakat bazı araştırmacılar olgunluk düzeyi kavramının oldukça karışık bir kavram olduğunu ve olgunluk düzeyinin de liderlik tarzını belirlemede tek durumsal değişken olamayacağını savunmuşlardır (Mutlu, 2003:31).

2.3.5. Vroom-Yetton-Jago (Karar Ağacı) Modeli

İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan daha sonra ise Victor Vroom ve Arthur G. Jago tarafından zenginleştirilen model, belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini açıklamaya çalışırken, durumlara göre, liderin değişik liderlik şekilleri uygulayabileceği varsayımı üzerinde durmaktadır.

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklamaktadır. Kararların değerlendirilmesinde lider, alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve çok sayıda astın katıldığı kararlar daha etkin olduğu için, kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına özen göstermelidir. Karar ağacı kullanmayı gerekli gören bu modelde lider, kendi durumunu kendisi belirlemekte ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek problem için uygun seçeneği saptamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004:153).

Karar ağacı modeli belirli durumlarda uygun olabilecek beş çeşit davranış olduğunu varsaymaktadır.

Otokratik I (A I): Lider, kararı tek başına verir.

Otokratik II (A II): Lider, astlarından bilgi alır; fakat kararı kendisi verir. Astlar son durumdan haberdar edilir ya da edilmezler.

Danışan I (C I): Lider, durumu astlarıyla paylaşır ve onların bilgi ve değerlendirmelerini alır. Astlar grup olarak bir araya gelmezler. Lider, kararı kendisi verir.

Danışan II (C II): Lider ve astlar grup olarak bir araya gelirler. Mevcut durumu aralarında tartışır. Fakat kararı lider verir.

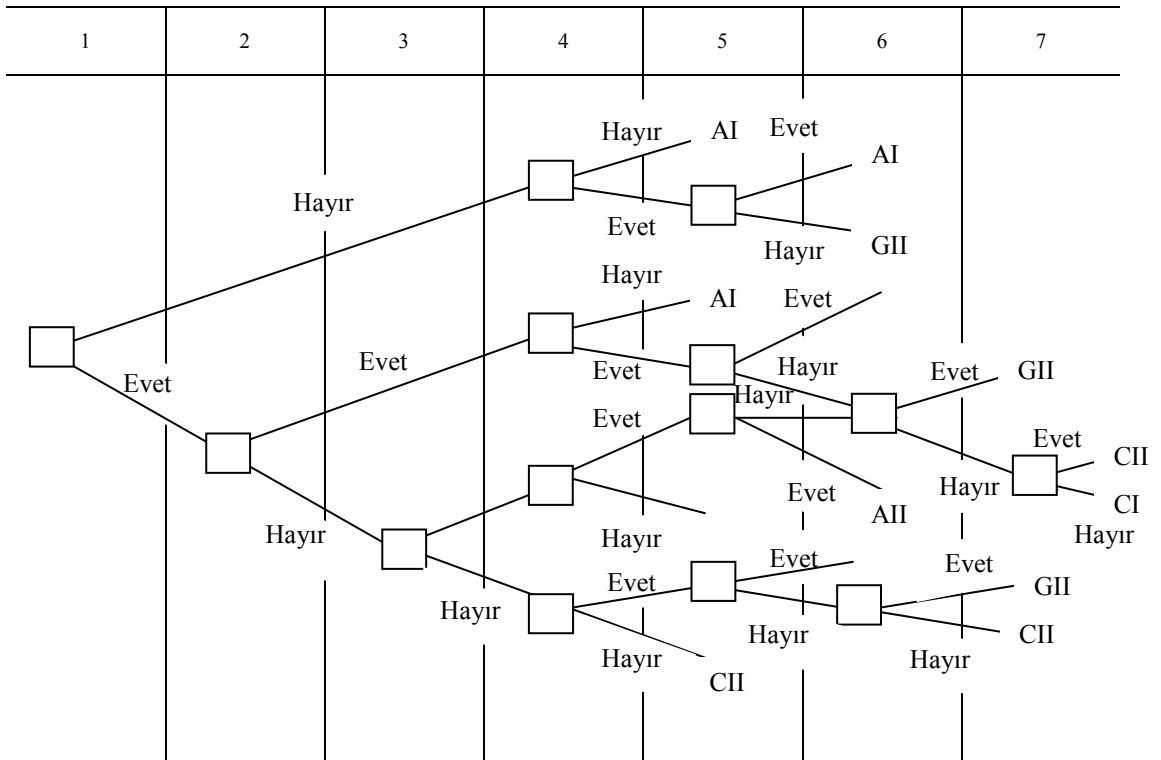
Grup II (G II): Lider ve astlar bir grup olarak toplanırlar. Mevcut durumu aralarında tartışarak grup halinde karar verirler. (Ergeneli, 2006:227).

Araştırmacılar, belli durumlarla karşılaştığı zaman, hangi yönde karar vermenin doğru olacağını tayin edebilmek için lider tarafından cevaplanması gereken yedi tane soru belirlemişlerdir. Bu sorular;

1. Problem, kalite gereksinimine sahip mi?
2. Yüksek kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip misiniz?
3. Problem yapılaşdırılmış mı?
4. Kararların etkin bir biçimde uygulanması için, astlar tarafından kabul edilmesi önemli mi?

5. Kararı tek başınıza verseydiniz, verdiğiniz kararın astlarınız tarafından kabul edileceği kesin mi?
6. Bu problemin çözümünde elde edilecek organizasyonel amaçları astlar paylaşıyor mu?
7. Tercih edilmiş çözümlerde astlar arasında bir çatışma olması mümkün mü? (Selart, 2005:398).

Şekil 2.6: Vroom-Yetton'un Karar Ağacı Modeli



Kaynak: Çiğdem Kirel, Aysel Kayaoğlu ve Rüçhan Gökdağ (2004); *Sosyal Psikoloji*, (Editör: Sezen Ünlü), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 159.

Karar Ağacı modelinde lider önce belirli bir karar koşulunu analiz etmekte ve sonra da sırası ile yedi soruyu evet ya da hayır biçiminde yanıtlamaktadır. Lider tarafından verilen her yanıt, karar ağacı üzerindeki bir yolu önermektedir. Her yolun sonunda ise, bu karara uygun gelen karar alma tarzları bulunmaktadır (Can vd., 1998:332).

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, bu modeli desteklemiş ve modelin deneysel geçerliliği kanıtlanmıştır (Zel, 2001:132). Fakat bu destekleyici sonuçlara rağmen karar ağacı modeli; liderlik tarzının seçiminde kullanılan durumsal faktörleri

basitleştirmesi ve hazırlanan sorulara lider tarafından her daim evet ya da hayır cevabı vermenin mümkün olmaması nedeniyle bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir.

2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde ekonomide, siyasette, bilişim teknolojilerinde, iletişimde vb. alanlarda yaşanan hızlı değişimler sadece örgütlerin yapılarını değil, yönetim anlayışlarını da değiştirmeye başlamıştır. Değişen örgüt yapıları ve anlayışları ise, örgütleri belli hedefler doğrultusunda yönlendirecek, yaratıcı, özgüven sahibi, zor durumlar karşısında inisiyatif alabilen, güvenilir, etkileyici, güçlü, ileri görüşlü, cesur vb. olumlu niteliklere sahip liderlere olan gereksinimi oldukça arttırmıştır.

Genel liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan ve özellikler yaklaşımı ile davranış yaklaşımının birleşiminden oluşan durumsallık yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ve davranış yaklaşımına yöneltilen eleştirileri bir ölçüde gidermişse de genel itibarıyla tüm liderlik yaklaşımları kullandıkları araştırma yöntemleri ve gerçekleştirmiş oldukları uygulamalar yönünden çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Güney, 2007:371). Bu bağlamda, post-modern dönem olarak da ifade edilen günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan anlayışının da katkısı olmuştur. Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler, gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar ise liderlik alanında yeni ve çağdaş yaklaşımların ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır (Tengilimlioğlu, 2005:5).

Çağdaş liderlik yaklaşımları, liderlik çalışmalarını küçük grupların psikolojisine odaklanmanın yarattığı teorik engellerden kurtarmış ve bu alandaki teorik çerçeveyi, liderliğin diğer alanlarla (politik liderlik, toplu halde yapılan hareketlerin liderliği, dini ve artistik liderlik) olan potansiyel bağlantılarını ortaya koyarak genişletmişlerdir (Mutlu, 2005:39). Çağdaş liderlik yaklaşımlarına giren ve günümüze yakın zamanlarda geliştirilen bazı önemli yaklaşımlar ise; karizmatik

liderlik, transaksyonel (etkileşimci) liderlik ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlik olarak gösterilebilmektedir.

2.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından günümüze dek ele alınan bir konu olmuştur. Karizmatik liderlik konusunun bu kadar çok ve farklı disiplin tarafından ele alınması nedeniyle karizmatik liderlik konusunda herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapmak güçleşmektedir (Oktay ve Gül, 2003:404).

Karizmatik liderlik teorisi 1977 yılında House tarafından önerilmiştir. Bu teoriye göre astlar, liderin birtakım davranışlarını izlediklerinde bunu karizma olarak düşünmektedirler. Astlar liderlerini karizmatik olarak kabul ettiklerinde ise liderin inançlarının doğruluğuna güvenmekte, lideri sorgusuz kabul etmekte ve bu nedenle de lidere isteyerek itaat etmektedirler (Ergeneli, 2006:232-233).

İlerleyen yıllarda Bernard Bass, House'un karizmatik liderlik teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle teoriyi özellikle işletme liderlerini içerecek bir biçimde genişletmiştir. Karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğmayacağını belirten Bass, aynı zamanda astların lideri olağanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür (Zel, 2001:152).

Kökeni Yunanca olan karizma kavramı armağan, lütfedilen bir kabiliyet anlamlarına gelmektedir. Karizma kavramını ilk olarak ele alan Max Weber karizmatik lideri, olağanüstü yetenekli kişiler olarak tanımlamıştır (House, 1999:564). Örgütsel açıdan bakıldığında ise karizma olgusu; liderin, başta astlarının olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Karizma ise, liderin, çevresindeki insanların duygularına hitap etmesi, insanlar üzerinde etki yaratması olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:215).

Karizmatik liderler, astları ile aralarında duygusal bağlar kurarak onları umulmadık hedeflere doğru yönlendirmekte, bunu yaparken de astlarının sadakatini kazanmakta ve astlarına örnek teşkil etmektedirler. Karizmatik liderler, örgütlerinin geleceğini bugünden çok farklı görmektedirler. Geleceği yakalayabilmek için astlarını güçlendirip geliştirerek onların sorumluluk almalarını sağlamaktadırlar. Astları ile aralarında çok güçlü bir bağ kuran karizmatik liderler, astları ile aralarında bir güven ortamı oluşturmakta, kendilerini ve fikirlerini tanıtmak için tüm iletişim kanallarını kullanmaktadırlar (Kırel vd., 2004:160). Bunun yanı sıra karizmatik liderler genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar (Takala, 1997:9).

Güçlü bir hitabet yeteneğine ve imaja sahip olan karizmatik liderler; olağanüstü yeteneklere sahip olma, yüksek özgüven, yüksek etkileme ve baskın olma gücü, inançlarının doğruluğuna ikna etme, risk alma, kendini dava için feda etme, vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma, astlarının ihtiyaçlarına önem verme, kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme ve sahip oldukları yeteneklerin süreklilik taşıması gibi çeşitli özelliklere sahiptirler (Aytaç, 2003).

Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran temel özellikler ise şu şekilde özetlenmektedir;

- **Kendine Güven:** Karizmatik liderler kendi yargı ve yeteneklerine tam bir güven duyarlar.
- **Vizyon:** Karizmatik liderlerin, geleceğin mevcut durumdan daha iyi olacağını ifade eden ideal bir amaçları vardır. Bu ideal amaç ile mevcut durum arasındaki farklılık ne kadar fazla olursa, astların lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olacaktır.
- **Vizyonu İfade Etme Yeteneği:** Karizmatik liderler vizyonu diğer insanların anlayacağı şekilde açıklamak ve ifade etmek yeteneğine sahiptir. Bu yetenek astların ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağladığı gibi bir motivasyon aracı görevi de görür.
- **Vizyona Güçlü Bir Biçimde İnanma:** Karizmatik liderler hem vizyonlarına güçlü bir şekilde bağlıdırlar hem de bağlı oldukları vizyonlarına ulaşabilmek için

yüksek düzeyde kişisel risk almaya, yüksek maliyetler ile karşılaşmaya ve fedakarlık yapmaya istek duyarlar.

- **Sıra Dışı Davranışlar:** Karizmatik liderler yeni, göreneklere uymayan ve mevcut kurallara karşı olan davranışlar sergilerler. Karizmatik lider başarılı olduğu takdirde, onun davranışları sürpriz olarak kabul görür ve astlarda hayranlık uyandırır.
- **Bir Değişim Ajanı Olarak Görünme:** Karizmatik liderler mevcut durumu idare etmekten çok, köklü değişiklikler yapmayı tercih ederler.
- **Çevreye Duyarlılık:** Karizmatik liderler değişim için gerekli olan çevresel kısıtlar ve kaynaklara ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapabilme yeteneğine sahiptir (Güney, 2007:375-376).

Karizmatik liderliğin, liderin kişilik özelliklerinden mi, yoksa lider ile ast arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi yapılan pek çok araştırmaya rağmen giderilememiştir (Zel, 2001:151).

2.4.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

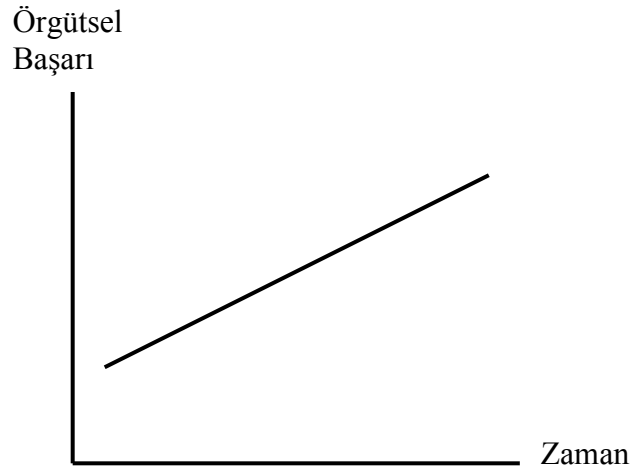
1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazınında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, James Mc Gregor, James M. Burns ve Bernard M. Bass yapmış oldukları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna belirtmişlerdir. Araştırmacılar, bu ayrım için de, geleneklere ve geçmişe bağlı transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ve geleceğe, yeniliğe, değişime, reforma dönük transformasyonel (dönüşümcü) liderlik terimlerini kullanmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2004:157).

Etkileşimci liderlik, yönetsel liderlik ya da işe yönelik liderlik isimleriyle de anılan transaksiyonel liderlik, liderlerle astlar arasındaki ilişkilerin temelde işe dayalı olduğu liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzına göre davranış sergileyen liderler yetkilerini astları ödüllendirme, astlarının daha çok çaba göstermeleri için, astlara para ve statü verme biçiminde kullanmakta, astların geçmişten devam eden faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ya da iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler (Eren, 2000:440-441).

Transaksiyonel liderlik işe yönelik davranışlar sergilemekte, astlarına ödüller vermekte ve astlarının sosyal ihtiyaçlarını anlayarak, bu ihtiyaçlarını tatmin etme çabası içine girmektedirler. Bunun yanı sıra astlarına verimliliği artırma konusunda yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu tarz liderlik tarzında, lider ve astlar arasında bir değiş tokuş gerçekleşmektedir. Astlar liderin arzu ve isteklerine uygun davrandıkça ücretlerinde artış ve saygınlık gibi değerli sonuçlar elde edebilmektedirler (Güney, 2007:371). Yenilikçi ve yaratıcı yönleri az olan transaksiyonel liderler astlarının yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile çok az ilgilenmektedir.

Transaksiyonel liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için astlarına istediklerini vermekte ve lider ile astlar arasındaki ilişki ise karşılıklı bağımlılık içermektedir. Astları için, liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderler de astlarının beklentilerini sıklıkla karşılamak durumundadır. Dolayısıyla transaksiyonel liderlik, liderin astlarının değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlı olmaktadır (Cemaloğlu, 2007:82).

Şekil 2.7: Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



Kaynak: Levent Eraslan (2004); "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik," <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>, (Erişim Tarihi: 29.08.2009), s. 7.

Şekil 2.7'deki başarı grafiği, eskiden olduğu gibi ya da geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için normal artış seyrini göstermeye devam etmektedir. Sonuç olarak transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları

gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunmaktadır. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını belirlemiş organizasyonlarda bu liderlik tarzı etkili olmaktadır (Eren, 2000:442).

Transaksiyonel liderlik tarzına yönelik yapılan çeşitli teorik çalışmalarda bu liderlik tarzının genel itibariyle üç temel boyutunun bulunduğu ileri sürülmüştür;

2.4.2.1. Şartlara Bağlı Ödül

Liderin, önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda astlarına somut ödüller vermesini ifade etmektedir. Bu hedef ve amaçlara ulaşmak için liderle astları arasında ara sıra hatırlatmalara dayanan pozitif bir pekiştirme söz konusu olmaktadır. Bu anlayış içerisinde çalışan astlar iş ve görevlerini kendilerinden beklenilen bir şekilde yerine getirmiş olmak ve bunun karşılığında da ödül almak için yapmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:221).

2.4.2.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)

Liderler, astların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak için iş yaptırma yolunu seçmektedirler. İşe başlanmadan önce belli bir standart belirlenmekte ve herhangi bir sorun çıkana dek lider tarafından herhangi bir müdahalede bulunulmamaktadır. Burada, hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması astlar üzerinde gerginlik yaratabilmektedir (Şimşek vd., 2003:183).

2.4.2.3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)

Bazı araştırmacılara göre bu boyut, tam serbesti tanıyan (özgürlükçü) liderlik olarak da tanımlanmaktadır. Bu boyut ile herkesin, yerine getirdiği görevlerde serbest bırakılması, astlara pek karışılmaması ifade edilmekte ve yaşanan problemlerin çözümü astlardan beklenilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:221-222).

2.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

1980'lerden sonra ağırlık kazanmaya başlayan ve değişimi en çok vurgulayan transformasyonel liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından ortaya konulmuştur. Transformasyonel liderliği, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak mevcut yapıyı harekete geçirme;

saygınlık, güven ve cesaret uyandıran niteliklerle astların inanç, davranış ve değerlerini etkileyerek, örgütün görev ve amaçlarına ulaşma süreci olarak tanımlamak mümkündür (Özalp ve Öcal, 2000:211). Reformcu, değişimci liderlik olarak da anılan transformasyonel liderlik, bir başka ifade ile, liderin başında bulunduğu grup ya da örgütün amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve astlarını bu yeni açılıma doğru harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Özalp vd., 2003:150).

Transformasyonel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlayabilmek için gerekli görülen bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Son derece karmaşık olan örgütsel ve çevresel faktörler, bu tür bir liderlik tarzının kendine özgü taktiklerini gerekli hale getirmektedir. Bu tarz liderlik biçimini sergileyen lider, şirket kültürü yolu ile stratejik bir vizyon yaratmaktadır. Transformasyonel liderce oluşturulmaya çalışılan bu vizyon üstün amaçlara ulaşabilmekte astları motive edebilecek bir vizyon olmaktadır. Astlar, transformasyonel lider tarafında oluşturulan bu vizyonu kendi vizyonları olarak kabul etmekte ve günün birinde lider, işletmeden ayrılrsa bile astlar bu vizyonu başarma konusunda çaba harcamaya devam etmektedirler (Güney, 2007:372).

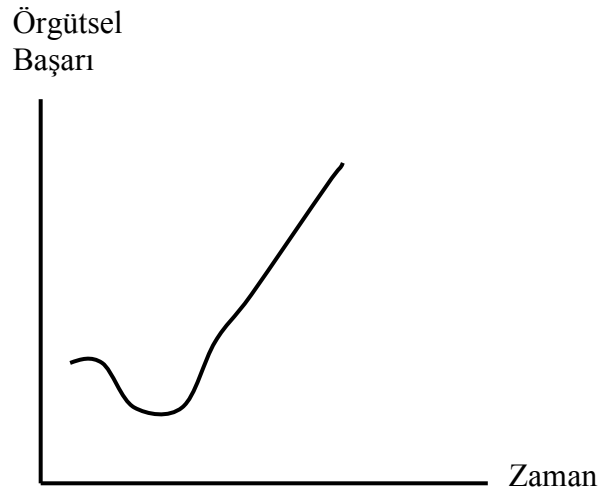
Transformasyonel liderler, örgüt için iyi olduğuna inandıkları şeylere astlarının da inanabilmesini sağlayabilen ve astlarını bu yönde etkileyebilen kişilerdir. Astlarında hayranlık, güven, bağlılık duyguları oluşturmaktadır (Ergeneli, 2006:235). Transformasyonel liderler açık bir vizyona ve geleneksel olmayan düşünceye sahip olmakla birlikte; bireysel gelişimi teşvik eden, katılımcı karar verme şeklini uygulayan, işbirlikçileri ve güvenilir çalışma ortamını destekleyen bir yapıya sahiptir (Carless, 1998:888). Ayrıca, bu tarz liderlerin en önemli özelliği; astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaları ve kendilerine olan güvenlerini artırarak astlarını motive etmeleri olarak gösterilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:298).

Transformasyonel liderlerin özelliklerine yönelik yapılmış olan bir araştırmada, etkili transformasyonel liderlerin 7 temel özelliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu özellikler ise transformasyonel liderlerin; değişimi temsil eden kişi olarak kendileri

ile özdeşleşmeleri, yürekli ve cesaretli olmaları, insanlara inanmaları ve örgütsel değerleri devam ettirmeleri, ömürleri boyunca öğrenci olmaları, karmaşıklık ve belirsizlikler ile uğraşma yeteneğine sahip olmaları, ileri görüşlü olmaları olarak sayılabilmektedir (Keçecioğlu, 2001:37). Dolayısıyla transformasyonel liderler;

- Gelecekte olunmak istenen hedefe ilişkin bir vizyon oluşturmaktadır. Sonra da astları ile kurmuş olduğu etkileşimlerle bu vizyonun, ona ulaşmak için ortaya konacak çabaya değeceğine astları inandırmaktadır.
- Astlarını ortak bir vizyon etrafında toplamakta, problemleri farklı açılardan ele alma imkanı ile astlarına kendi kendilerini kontrol etme imkanı sunmaktadır.
- Astlarını ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt seviyeden üst seviyeye, bir başka ifade ile fiziksel ihtiyaçlar seviyesinden saygınlık ya da kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlara doğru yöneltmeye çalışmaktadır.
- Astlarını kendi ilgilerinin çıkmaya, kendi ilgi alanlarından farklı olarak düşünmeye ve böylece de kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya yöneltmektedir. Bu ise amaçların astlarca önemsenmesine ve astların elde edilecek sonuçlar için gerçekten çaba harcamalarına neden olmaktadır (Ergeneli, 2006:235-236).

Şekil 2.8: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



Kaynak: Levent Eraslan (2004); "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik," <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>, (Erişim Tarihi: 29.08.2009), s. 7.

Şekil 2.8'de görüldüğü üzere başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra hızla yükselmektedir. Bu bağlamda transformasyonel liderler; kuruluşlarının ya da organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında), stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle, astları etkileyen ve organizasyonu, astları belirli zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, fakat astların zihinlerinde ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir. Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik tarzı etkili olmaktadır (Eren, 2000:442).

Bass tarafından yapılan araştırmalarda transformasyonel liderlik tarzının dört boyutu olduğu ve bu boyutların da; karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve entellektüel uyarım faktörlerinden meydana geldiği vurgulanmıştır.

2.4.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)

Transformasyonel liderlerin karizma boyutu; vizyon temin etme ve görev duyarlılığı, grup içinde aşılana onur, kazanılan saygı ve güven olarak tanımlanabilmektedir (Humphreys ve Einstein, 2003:86).

Karizma burada, astların liderle güçlü bir biçimde özdeşleşmesini sağlayan duyguları ortaya çıkarabilme yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ise, vizyon sunan, astlarının saygısını ve güvenini kazanan bir lider anlamına gelmektedir (Owen vd., 2007:318).

Astlarının etik ve moral değerlerine önem vererek, kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan transformasyonel liderler, söz ve davranışları ile astlarını sürekli başarılı olmaya teşvik etmektedir. Böyle bir ortamda lidere hayranlık, saygı ve güven duyan astlar, kendilerini liderleri ile özdeşleştirmekte, ona gıpta etmekte, onun değer ve inançlarını sorgusuz sualsiz kabul etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:229).

2.4.3.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon; astlara ilham vermek ve astlarda bağlılığı sağlamak için motivasyonla birlikte yüksek beklentilerin ifade edildiği bir liderlik faktörü olarak tanımlanmaktadır. Lider, sembol ve duygusal çekiciliği, astlarının çabalarının başarısı ve liderin isteklerinin daha fazlasını elde etmeleri için kullanmaktadır. Örgütte paylaşılan vizyonun bir parçası olan bu modelde takım ruhu özendirilmektedir. Bir satış yöneticisinin, satış güçlerinin motivasyonunu sağlayarak, astların, işlerinde daha iyi olmaları için cesaretlendirici sözlerle ve moral verici açık ifadelerle astlarını motive etmesi ve onlara bir bütünün parçası olduklarını göstermesi bu modele örnek olarak gösterilebilmektedir (Gökkaya, 2005:18-19). Bir başka anlamıyla ise ilham verici motivasyon; vizyon oluşturma, vizyonu aktarma, astların çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Erçetin, 2000:59).

Gerçek transformasyonel lider, astların içindeki en iyiye (uyum, hayırseverlik) odaklanma eğilimindeyken, sahte transformasyonel lider ise astların içindeki kötülöklere (şeytani entrikalar, komplolar, hayali tehlikeler, mazeretler ve güvensizlikler) odaklanma eğilimi göstermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999:188).

2.4.3.3. Bireysel Düzeyde İlgi

Bu boyut ile, liderin yönlendirdiği çalışan grubundaki her bir astı bireysel olarak ele almasını, her astın kişisel ihtiyaçları ile ilgilenmesini, uygun olduğu sürece bu ihtiyaçların karşılanması sağlanmasını ve astların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olması olarak ifade edilmektedir. Transformasyonel liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren, empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir. Her astın kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar. Transformasyonel liderler, bu özellikleri sayesinde, her bireyin işletme için değerli olduğunu hissetmelerini sağlamak ve performanslarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun için her bir astın gelişim gereksiniminin (bir bireyin bilgi işlem konusunda almış olduğu eğitimde öğrendiklerini bu konuda görev alarak pekiştirme gereksinimi vb.) işletmenin amaçları doğrultusunda ele alınmasına önem vermektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:230).

Bir başka ifade ile bireysel düzeyde ilgi; liderlerin astlarına destek ve kişisel önem göstermesi, astlarının yaptıkları işi takdir etmesi ve böylece de astların özgüvenlerini yükselmesi anlamına gelmektedir (Owen vd., 2007:318).

2.4.3.4. Entellektüel Teşvik

Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için, daha önceden de var olan problemler hakkında astların yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlayarak, alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamalarını istemektedir. Böylelikle astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilmekte ve mevcut problemin çözümünde geleneksel yaklaşımları kullanmaktan çok yeni yollar deneyerek yeniliği ve değişimi tercih edebilmektedir (Cömert, 2005:3). Dolayısıyla transformasyonel liderler, astlarının, problemleri yaratıcı bir biçimde çözen kişiler haline gelmesini sağlayacak zeka ve aklı organize etmektedirler (Owen vd., 2007:318).

2.5. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Yaklaşımları

Liderler astlarını yönetirken seçtikleri yönetim tarzı konusunda farklılıklar göstermektedirler. Bazı liderler astlarına söz hakkı tanımayıp, astlarının sadece kendisinin istek ve emirlerini yerine getirmesini arzulamakta, bazı liderler ise karar verme sürecine astlarının da dahil olmasını istemektedir. Bu liderin haricinde bazı liderler de astlarına hiç karışmamakta, astlara sundukları imkan ve verdikleri yetkiler dahilinde onların kendi başlarına, rahat bir şekilde hareket etmelerini istemektedir. Sonuç itibarıyla, lider tarafından sergilenen bu davranışlar liderlerin bir çeşit güç kullanımından ibarettir. Liderin, astlarına yönelik güç kullanım tarzı da onun yönetim tarzını oluşturmaktadır. Yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımları ise otokratik liderlik, katılımcı (demokratik) liderlik ve tam serbesti tanıyan (özgürlükçü) liderlik yaklaşımlarından meydana gelmektedir.

2.5.1. Otokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında yönetim yetkisi tümüyle liderde bulunmaktadır. Lider, astlarını yönetim ve karar verme süreçlerinin dışında tutmakta, astlarına konu ya da konularla ilgili söz söyleme, düşüncelerini dile getirme ve itiraz etme hakkı

sunmamaktadır. Bu liderlik tipine sahip olan liderlere göre ise astlar; lider tarafından verilen emirleri sorgusuz sualsiz yerine getiren, olaylar ve durumlar karşısında herhangi bir söz söyleme ya da fikir belirtme hakkı olmayan kişilerden ibaret görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:210).

Otokratik liderler bir başka şekilde de, McGregor'un X Y teorisindeki otokratik düşüncelere sahip kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Yönetime otokratik bir yaklaşım getiren X kuramındaki liderlere göre astlar; tembel olan, çalışmaktan hoşlanmadığı gibi, çalışmak için çok az çaba gösteren, emir ve değişikliklere karşı direnen, sorumluluktan kaçan, zorlanmayınca çalışmayan, zeki olmayan, sadece kendi çıkarlarını düşünen ve yönetilmeyi arzu eden kişiler olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla X kuramına göre, astları yönetmek için en iyi liderlik biçimi otokratik liderlik olmaktadır (Güney, 2006:395).

Astlarını idare ederken daha çok korku, tehdit, ceza gücünden faydalanan otokratik lider baskıcı ve saldırgan bir niteliğe sahiptir. Hiçbir ast liderin kesin emri olmaksızın bir şey yapamamaktadır. Çünkü lider karar alabilen tek kişidir. Lider bir karar almakta, aldığı kararlar ilgili olarak astlarına emir vermekte ve astlar da liderin vermiş olduğu emre itaat etmektedir. Otokratik lider yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duymakta; fakat bunun tersini ise kuşkuyla karşılamaktadır (Serinkan, 2007:33).

Bu liderlik türü genellikle otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inancı ve güveni vermesi, liderin çabuk karar vermesi gereken durumlarda eğitimsiz ve motivasyonsuz olan astları kısa sürede harekete geçirmesi nedeniyle faydalı olabilmektedir. Ayrıca otokratik liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı en aza inmektedir. Fakat tüm bunlara rağmen, otoriter liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak da astlarda tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması gibi nedenler ise otokratik liderlik tarzının olumsuz yönleri olarak görülmektedir (Şafaklı, 2005:135).

2.5.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik

Katılımcı lider başında bulunduğu grubun fikirlerine önem veren ve tekliflerine açık olan davranışlar sergilemektedir. Sahip olduğu yönetim yetkisini otokratik lider gibi sadece kendisinde toplamayan katılımcı lider, mevcut yetkilerini astları ile paylaşmayı tercih etmektedir.

İnsana yönelik bir liderlik tarzı olan katılımcı liderlik; karar verme sürecine astların da dahil edilmesidir. Otokratik liderlik ile tam serbesti tanıyan (özgürlükçü) liderlik tarzları arasında yer alan bu liderlik tarzı, astların katılımına odaklanmaktadır. Katılımcı liderler görevlerini devretmekte, astlarına önerilerini sormakta ve astlarının katılımcılıklarının artması için onları cesaretlendirmektedir. Bu tarz liderler karar yapma aşamasında çoğu kez astlarının öneri ve tavsiyelerini istemekte; fakat son kararı ise yine kendileri vermektedirler (Boone ve Kurtz, 2006:279-280). Katılımcı liderlik yaklaşımı güç paylaşımı ve astların yetkilendirilmesiyle ilgilidir; lider vasıtası ile astları karar verme konusunda cesaretlendirme ve bu kişilerin katılımını kolaylaştırma çabalarını kapsamaktadır. Aksi halde ise lider yalnız başına karar almaktadır (Boyle, 2002:30). Bu liderlik tarzının amaçları; astlara yükümlülükler oluşturmak, konsensus sağlamak ve inovasyon olarak sayılabilmektedir. Katılımcı liderliğin ana felsefesi ise, “birden çok beyin, tek beyinden daha iyidir” şeklinde ifade edilmektedir (Chynoweth, 2008).

Katılımcı liderler sahip oldukları yönetim yetkilerini astlarıyla paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider, sürekli olarak, astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen göstermektedir (Eren, 2003:548). Katılımcı liderin bulunduğu bir grupta, lider, kararlarını astlarının katılımıyla vermektedir. Yani liderin kararı büyük ölçüde, yönettiği grubun kararı olmaktadır. Lider önemli konularda astlarının görüşlerini alarak, astlarına danışmaktadır. Bunları yaparken de astlarının düşüncelerini açık bir şekilde ortaya koymalarını arzulayan lider, bu amacına ulaşabilmek için astlarına çeşitli imkanlar sağlamaktadır (Binbaşıoğlu ve Binbaşıoğlu, 1992:87).

Katılımcı liderlikte kahraman takımdır. Bu tarz liderler kendilerinin ve astlarının içinde olan en iyiyi ortaya çıkaran bireylerdir (Wexler, 2005:106). Bir diğer anlamı ile katılımcı liderlik, motivasyonel liderlik olarak da görülebilmektedir. Bu bağlamda katılımcı liderler güçlü ve pozitif lider profili sergilemektedir. Bu tür liderler;

- İşletmenin misyon ve değerlerine ulaşmaya çabalarlar,
- Gelecek için vizyonları vardır,
- Kendi vizyonlarını izlemeleri için astlarına ilham verirler,
- Kişisel gelişim için amaçlar belirlerler,
- İçgüdülerine ve yeteneklerine güvenirler,
- Risk almaktan ya da hata yapmaktan korkmazlar,
- Yaptıkları hatalar için sorumluluk alabilirler,
- Bilginin güç olduğunu bilirler,
- Sürekli büyüme ve gelişme için fırsatlar bulmaya çalışırlar,
- Bilgi ve gücü paylaşırlar,
- Başarıyı astlarıyla paylaşırlar; ama başarısızlıklar için kişisel sorumluluğu üstlerine alırlar,
- Güven oluşturmak için takım çalışmasının gelişmesine yardımcı olurlar,
- Rekabetten korkmazlar,
- Engellerle mücadele etme esnekliğini geliştirirler,
- Değişime çabuk adapte olma yeteneğini geliştirirler (Evenson, 2007:70-71).

Katılımcı lider, ister anne-baba olsun, ister politikacı, isterse yönetici olsun altı ana özellikle ayırt edilmektedir. Buna göre katılımcı lider; eleştiriye açıktır, birlikte karar vermeyi hedefler, sorumluluğu paylaşır, başkalarının haklarına saygı duyar, karşı tarafı aktif olarak dinler ve zor kullanarak fikir değiştirmeye çalışmaz (Tarhan, 2003:201).

Bu liderlik tarzında otokratik liderlikte olduğu gibi merkezi bir otorite bulunmamaktadır. İnsan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya özen gösteren katılımcı liderler, her astının katılımcılığını sağlamak için çabalamaktadır. Bu ise kademeli ya da hiyerarşiye dayanan bir grup yapısını ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle, katılımcı liderin olduğu gruplarda kişiler arası ilişkiler gayet rahat bir şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca lider, astlarına saygılı bir şekilde davrandığı gibi, onlara büyük önem göstermektedir.

Katılımcı liderler astlarının karar verme sürecine katılımını sağlayarak işletmede yapmak istediği değişikliklere karşı direnmeleri de kolayca ortadan kaldırmaktadır. Bunun birlikte, işletmedeki denetim ve gözetim faaliyetlerinde bir rahatlama da olmaktadır. Çünkü astlar, kendilerini o örgüt içindeki otoritenin bir parçası olarak saymaktadır (Ateş, 2005:57).

Katılımcı liderin karakteristik özellikleri araştırıldığında görülecek temel davranışlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Grup üyeleri görevi ortak güçleri ile başarmak isterler ve katılımcı lider de bu davranışı destekler.
- Lider, grup üyelerinin ortak gayretlerine göre yapı oluşturmalarına olanak hazırlar.
- Lider, astları ile birlikte zorlukları ve farklılıkları ortadan kaldırır.
- Lider, astlarıyla sağlıklı bir iletişim ağı oluşturur ve yapılanlar konusunda astlarını bilgilendirir; astlarının kararlara ve işleyişe katılmalarını sağlar.
- Grup üyelerinin yeteneklerini arttırmak ya da geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlar.
- Başarı halinde bireyleri mükafatlandırmak yerine, grupları ödüllendirmeyi tercih eder.
- Grup başarılarını üyeleriyle birlikte paylaşır (Erdoğan, 2007:510-511).

Liderliğini yaptığı grupta birliktelik ve hep beraber karar alma gibi özelliklere vurgu yapan ve bunu da uygulayarak insan ilişkilerine azami derecede önem gösteren katılımcı lider; ortak amaç ve hedeflere ulaşmada işbirliğinin önemine inanmaktadır. Bu amaç ve hedeflerin de astların katılımı, açık haberleşme kanalları ve ekip

çalışması ile başarılı olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle katılımcı lider, astlarına, astlarının sahip olduğu bilgi ve deneyimler doğrultusunda sorumluluk vererek, onları katılımcı bir rol sergilemeleri konusunda teşvik etmekte ve cesaretlendirmektedir. Liderin bu davranışı sonucunda ise astların yaratıcılıkları ve verimlilikleri artmakta ve astlar da özgüven sahibi olmaktadır.

Katılımcı liderlikte, liderin nihai kararını vermeden önceki karar verme aşamasında, astlar da önemli derecede sorumluluk üstlenmektedir. Dolayısıyla katılımcı liderlik biçiminde astların da en az lider kadar önemli sorumluluğa sahip olduğu söylenebilmektedir. Kararlara katılma ile lider tek başına karar verme sorumluluğundan kurtulmakta, astlar ise kendi düşünce ve fikirlerini özgürce ifade edebilmektedir. Bu tarz liderler astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri uygulamak yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadır. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği ise, faaliyetlerin lidersiz gerçekleştirilebilmesi, fakat son kararı verme aşamasında liderin varlığı kaçınılmaz olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:211).

Katılımcı lider, sadece yukarıdan aşağıya doğru bir yol izleyen tek yönlü bir iletişim şekli uygulamak yerine, aşağıdan yukarıya doğru olan bir iletişim yolunu tercih etmektedir. Bu sayede lider, astlarının konuyla ilgili fikir ve önerilerini almakta, sorunlarını dinleyebilmekte ve mevcut problem ya da sorunlar hakkında geri bildirim almakta ve son aşamada ise tüm bunları vereceği nihai karara yansıtmayı amaçlamaktadır.

Katılımcı lider, astlarını çok az denetlemektedir. Bu denetim sonucunda lider, ödül ya da ceza konusunda tarafsız hareket etse de, genellikle cezadan çok, astlarını ödüllendirme seçeneğini uygulamakta ve iyi işler yapan astlarını takdir etme yolunu izlemektedir.

Katılımcı liderlik davranışının yararlarından ilki, astların da lider kadar işletmeyi etkileyen koşullarla ilgilenerek amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülmektedir. Bu ise işletmede daha sağlıklı karar ya da kararlar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç

ve arzularına değer verilen astların çalışma arzularının ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir (Eren, 2003:549-550). Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkarak yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:349). Astları karar verme sürecine dahil etmek, potansiyel olarak, işyerinde birlikte karar oluşturma kalitesini yükseltmekte, kararların kabul edilme imkanının artmasına yardım etmekte ve karar verme aşamasında astların tatmini sağlanmaktadır. Ayrıca bu liderlik tarzı, astların karar oluşturma, yeni fikir ve düşünceler ortaya koyma yeteneklerinin de artmasına yardımcı olmaktadır (Yukl ve Becker, 2005:212-213). Bunun yanı sıra, katılımcı liderlik tarzının en etkin yanlarından biri de, astlarla enformasyon paylaşımı ile astların motivasyon ve güç kazanması olarak sayılabilmektedir (Bloch ve Whiteley, 2007:65).

Bu tür liderlik tarzında grup üyelerinin de kararlara katılımıyla daha etkin ve sağlıklı kararlar alınmakta ve bu nedenle de daha verimli bir grup elde edilebilmektedir. Ayrıca, karar verme aşamasında liderin emin olmadığı ve astlardan danışma ve rehberlik almaya ihtiyaç duyduğu zamanlarda bu liderlik tarzı ideal görülmektedir (Şafaklı, 2005:136).

Katılımcı liderlik biçiminin en önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olmasında ve önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülmektedir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakınca da, astların oluşturduğu grup büyük olduğundan mevcut grubun hem masrafların artması ve hem de bazı yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Gruptaki herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması hem astları zor durumda bırakabilmekte hem de bazı yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren 2003:550). Buna ek olarak, herkesi memnun etmek için ortaya konan olası uzlaşmaların en iyi çözüm olamaması da katılımcı liderliğin dezavantajlarından biri olarak sayılabilmektedir (Hicks ve Gullett, 1976:452). Bazı durumlarda ise katılımcı liderlik tarzı astlar arasında kıskançlığı arttırabilmektedir (Charleston, 1999:159)

Katılımcı liderliğin astların motivasyonunu, çalışma kalitesini ve yönetim kararlarının kabulünü arttırdığı tespit edilmiştir (Charleston, 1999:159). Fakat 40 yıldır katılımcı liderliğe yönelik yapılan araştırmalar sonucunda bu liderlik tarzının bazen yüksek tatmin, çaba ve işte verimlilik ile sonuçlandığına, bazen de sonuçlanmadığına dair karara varıldığı belirtilmektedir (Yukl ve Becker, 2005:213).

2.5.3. Tam Serbesti Tanıyan (Özgürlükçü) Liderlik

Bu tür liderler, katılımcı liderliğin de ötesinde, astlarına tam anlamda serbestlik tanıyan liderlerdir. Tam serbesti tanıyan lider sahip olduğu yönetim yetkisini pek kullanmamakta, kendisine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Liderin rolü diğer grup üyelerinden farksızdır. Lider, grup üyelerini kendi hallerine bırakmakta ve her bir astın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçlar belirlemesine, plan ve programlar yapmasına olanak tanımaktadır. Tam serbesti tanıyan liderler, astlarının gelişimleri için herhangi bir çaba harcamamakta, astlar kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:212). Bu tarz yönetim anlayışını uygulayan liderler, talep edildiğinde bilgiyi temin etmekte; fakat astlarına konuya dair öğütte bulunmamakta, eleştiri yapmamakta ya da yol göstermemektedir (Marturano ve Gosling 2007:72).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ilk yararı, astların amaç, plan, politikalarını kendilerinin saptaması ve kendi verdikleri kararları kendilerinin uygulamaları suretiyle her astın kendi bireysel eğilimini ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülmektedir. Ayrıca, mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim insanlarının çalışmalarında, işletmelerin Ar-Ge bölümlerinde çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübeye ve bilgiye sahip yaratıcı, yenilikçi fikirler geliştiren ve sorumluluk almaktan kaçınmayan kişilerde bu liderlik türü uygulanabilmektedir. Fakat bunun yanı sıra, tam serbesti tanıyan liderlik davranışı; lider otoritesinin ortadan kalkmasına, grup içinde anarşinin doğmasına, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasına ve tembel olup iş yapmaktan kaçma yollarını arayan astların grup içinde anarşiyi arttırmalarına neden olmaktadır (Eren, 2003:550).

3. YÖNETİME KATILMA

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek özel gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, sadece basit birer çalışan olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedir. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, konulara dair düşüncelerini ifade etmek istemekte ya da mevcut konulara dair fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedir. Yönetilenlerde görülen bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri olmakla birlikte, bu tutum değişikliğinin oluşmasında asıl neden; kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen kişilerin “başkaları tarafından yönetilen araç” durumunda olmak istememeleri olarak gösterilebilmektedir (Eren, 1993:259).

Ortaya çıktığı ilk günden bu yana çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda tanımlanmaya çalışılan yönetime katılma kavramını her araştırmacı araştırma yaptığı konunun alanına, içeriğine ve özelliğine göre tanımlamaya çalışmıştır. Önemli gördüğü özellikleri öne çıkaran araştırmacılar yönetime katılma ile ilgili olarak birbirinden farklı pek çok tanım ortaya koymuşlardır. Yönetime katılmaya dair yapılan tanımlardan bazılarını belirtmek gerekirse;

- Yönetime katılma; kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için kendi fikirlerini açıklama sürecidir (Dinçer ve Fidan, 1996:391).
- Yönetime katılma; karar verme ve uygulama otoritesini belli ölçüde astlara da tanıyarak, genişletme ve genelleştirme işlemidir (Eren, 2003:497).
- Yönetime katılma; karar verme yetkisine sahip kimsenin, uygun gördüğü hallerde, karar verme sürecine çalışanlarını dahil etmesi ve çalışanlarına durumun gereğince daha fazla otorite ve sorumluluk vermesi anlamına gelmektedir (Elliott, 1991:27).
- Yönetime katılma; çalışanların, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmesidir (Sabuncuoğlu, 1987:100).

Yönetime katılma kavramı tanımlardan da anlaşılacağı üzere üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan ilki; bir örgütün alt yönetim kademelerinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları; ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türüyle psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları; üçüncüsü ise, yöneticiyle çalışan arasında diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkanlarına, yani yönetsel etkinliğe ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 1993:260).

Yönetime katılma için çeşitli değerler sıralanmaktadır. Bunlar;

1. Mevki ve güce bakılmadan tam ve serbest iletişim,
2. Çatışma yönetiminde baskı ve uzlaşma gibi alışılmış yöntemler yerine fikir birliğine inanma ve güven.
3. Etkili olmanın, kişisel merak ve güç sahibi olma ayrıcalığına değil, teknik yeterlilik ve bilgiye bağlı olduğu fikri.
4. Göreve yönelik faaliyetlere olduğu kadar duygusal eğilimlere de fırsat veren ve teşvik eden bir ortam.
5. Kişiyle örgüt arasında çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etmekle birlikte bu çatışmayı çözmeye uygun bir eğilim (Dinçer ve Fidan, 1996:392).

İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma kavramı, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucudur. İşletmelerde görülen büyüme ve gelişmenin meydana getirdiği sorunlara karşı etkili bir biçimde kullanılan yeni bir yöntemdir. Yönetime katılma sayesinde üstler her geçen gün artan iş yüklerinin bir bölümünü astlarına devretme imkanı bulurken, astlar ise yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini kullanma ve üstlere bunu ispat etme çabasına girmektedir. Bu durum ise işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü artırmaktadır. Yönetime katılma bu açıdan bir bakıma otoritenin paylaşılması anlamına gelmektedir. Günümüz işletmelerinde uygulanmakta olan yetki devri, karara katılma, ortaklık, birlikte yönetim gibi çeşitli katılımlı yönetim sistemleri personeli daha çok sorumluluk sahibi yapma amacını taşımaktadır (Erşangur, 2003:56).

3.1. Yönetime Katılma Şekilleri ve Konuları

İşletmede çalışan astların yönetime katılma alanları genel itibariyle planlamaya katılım, örgütlenmeye katılım, uygulamaya katılım ve denetime katılım şeklinde ortaya çıkmaktadır (Gürsoy ve Aksoy, 2007:5-7);

- **Yönetimde Planlamaya Katılım:** Planlama, yapılacak işlerin, organizasyonun amaçları ve geleceğe ait tahminler çerçevesinde önceden belirlenmesi anlamına gelmektedir. Planlama işi genellikle üst yöneticilerin görevi gibi görülse de, insana yönelik bir planlamada her birim ve çalışanın katkısı bulunmaktadır. Kişi, kendisinin de bir parçası olduğu işletmenin ileriye yönelik planlamalarında görev aldığı oranda mevcut hedeflere sahip çıkmakta ve bu hedeflerin başarılması yönünde daha yüksek performans için çaba göstermeye başlamaktadır.
- **Yönetimde Örgütlenmeye Katılım:** Örgütlenme, planda saptanan amaç ve hedefler doğrultusunda organizasyonun yeniden düzenlenmesi, örgüt yapılarının ve uygulama yöntemlerinin de bu amaç ve hedefler doğrultusunda yeniden şekillendirilmesidir. Görevler ve yetkiler ile bunları uygulayacak astlar karşılaştırılmakta, yetki ve sorumluluklar astlara dağıtılmaktadır.
- **Yönetimde Uygulamaya Katılım:** Saptanmış olan planların, tespit edilen stratejiler doğrultusunda uygulanmasına astları da yoğun bir şekilde katarak, işbirliği yapma ve etkili kararlar alabilme ortamı sağlanabilmektedir. Eğer yöneticiler, astların amaç ve beklentileri ile işletmenin amaç ve beklentileri arasında uyum kurulmasını sağlayabilir, çalışanların tüm yetenek ve becerilerini kullanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarsa yönetim katılmaya işlerlik kazandırabilmektedir.
- **Yönetimde Denetime Katılma:** Modern anlamda denetimin amacı, planlara uyulup uyulmadığını saptamaktır. Dolayısıyla plansız bir yapılanmada denetim de olmamaktadır. Yönetime katılma sürecinde kendi kendini kontrol etme kimliğine bürünen astlar, denetleme işini aktifleştirmekte ve bunun ardından bilinçlenen astlar sonuçlardaki sapmaları en aza indirmek için çaba harcamaktadır. İşlerin nasıl yönetileceği konusunda birlikte karar almak kadar, o işlerin nasıl gerçekleştiği

üzerinde kontrol yetkisiyle de donatılan astlar, bu fonksiyonu yüklenmekle saygınlık ve doyum sağlamaktadır.

ABD’de Dale adında bir düşünürün 201 işletmede yaptığı ankete göre, 22 tane yönetime katılma konusu tespit edilmiştir. Dale’nin yaptığı araştırmanın sonuçları uyarınca, yönetime katılmada en fazla sıklığa sahip konular;

- Kazaların önlenmesi,
- Firelerin ve düşük kaliteli malların azaltılması,
- Personeli ilgilendiren işletme amaçlarının iyileştirilmesi,
- İşe devamsızlıkların ve diğer kayıpların önlenmesi,
- Çalışanların güvenliği,
- Kalite kontrolü,
- İş değerlendirme,
- İşin fiziksel koşulları,
- İşe geç kalmalar olarak sıralanmaktadır (Eren, 1993:263).

3.2. Yönetime Katılma Modelleri

Yönetime katılma; karar vermeyi, alternatif amaç ve yollar arasında seçim yapmayı gerektirmektedir. Bu kararlar alınırken ve kararlara dair tercihler yapılırken ise çeşitli yönetime katılma modellerinden faydalanılmaktadır. Bu modeller; danışmalı model, katılmalı model ve işçi kontrolü modeli şeklinde sıralanmaktadır.

Danışmalı model yöneticilerin en yakın astlarından başlayarak, tüm işçilerin görüşlerini almaktan, onlara yetki devrederek astların faaliyetlerini denetlemeye kadar uzanan bir süreci kapsamaktadır. Danışılan kişide, saygı gördüğü ve kendisine değer verildiği izlenimi oluşturduğundan, danışmalı model hem işçilerde psikolojik doyumun artmasına hem de işletme yönetiminde hatalı karar sayısının azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca, bu modelin uygulanması sonucunda alınan kararlara karşı direnen işçi sayısında azalma görülmektedir (Murat, 2007:331).

Katılmalı model, yönetime katılmanın en yaygın örneklerinden biridir. Astlar kendi aralarında seçtikleri temsilcileri aracılığıyla işletmede oluşturan çeşitli konsey ya da komitelere katılmaktadırlar. Bu modelde, komitelere katılan işveren kesimi çoğunlukta, astlar ya da çalışan temsilcileri ise azınlıkta olmaktadır. Astlar ancak belirli sayı ve oranda katılma haklarına sahiptir. Ayrıca, alınan kararlar yönetim tarafından uygulanma zorunluluğu taşımamaktadır (Sabuncuoğlu, 1987:166).

İşçi kontrolü modelinde, işçi temsilcileri, işveren ya da sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalışmış oldukları işletmeyi yönetmektedir (Eren, 1993:271). Bu modelde işçiler hem üretici hem de yönetici durumundadır. Dolayısıyla işçilerin hem kendilerini hem de çalıştıkları işletmeyi yönetmeleri söz konusudur (Sabuncuoğlu, 1987:169).

3.3. Yönetime Katılma Teknikleri

3.3.1. Dolaylı Katılım Teknikleri

Dolaylı, yani temsilci yoluyla katılım, en sık rastlanılan yönetime katılma tekniğidir. Bunun nedeni, belli bir büyüklüğü aşması sonucunda tüm çalışanların işletmelerde bizzat yönetime katılmasının mümkün olmamasıdır. Bunun yanında, fiziksel yetersizlikler de buna neden olmaktadır. Dolaylı katılım, alt kademeler tarafından seçilmiş temsilciler aracılığı ile yönetimde söz sahibi olma hakkıdır. Dolaylı katılım teknikleri işçi temsilciliği, sendika temsilciliği ve işletme konseyleri ya da işyeri komitelerinden oluşmaktadır (Murat, 2007:335). Bunlara kısaca değinmek gerekirse;

İşçi temsilciliği, bünyesinde belirli sayıda işçi çalıştıran işletmelerde işçiler tarafından seçilen temsilcilerdir. Bu bağlamda işçi temsilcileri 50'den az işçi çalıştırılan işletmelerde işletme konseylerinin görevlerini de üstlenmektedir. İşçi temsilcileri, üst yönetime işçilerin görüş ve isteklerini bildirmek, işçileri savunmak ve genel örgütlenme konularında yöneticilerle irtibata geçip yöneticilere önerilerde bulunmaktır (Adalı, 1986:89).

Sendika temsilcilikleri, çalışanlar arasında ayrıca temsilciler seçerek, onları yönetime katmak yerine daha önceden seçilmiş sendika temsilcilerinin doğrudan doğruya ve işçiler adına yönetime katılmasıdır. Bu modelin uygulanması çalışanlar adına iki tür temsilcinin oluşmasına engel olduğu gibi, çalışanları sendikal çatının altında toplayarak, çalışanların işverene karşı bütünleşmesini sağlamaktadır. Sendika temsilcilerinin yönetime katılması sendika ve yönetim arasında ilişkilerin düzelmesine de katkıda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1987:166).

İşletme konseyleri işletmedeki tüm çalışanların toplanması ile meydana gelmektedir. Bu konseyde sadece çalışan temsilcileri seçilmekte ve seçilen temsilci ise işletmede bulunan tüm çalışanları temsil etmektedir. Dolayısıyla işverenler bu konseye katılamamaktadır. Bunun yanında işletme konseylerinin geniş bilgi, danışma ve birlikte yönetim hakları bulunmaktadır. Özellikle; çalışma saatleri, fazla mesai, dinlenme saatleri, mesleki eğitim, işyeri güvenliği ve sağlık, tatil planları, ücret, lojman dağıtımı gibi konularda işletme konseylerine işverenle birlikte karar alma yetkisi verilmiştir (Sabuncuoğlu, 1987:168).

3.3.2. Doğrudan Katılım Teknikleri

Dolaylı katılım tekniklerine alternatif olarak ortaya çıkan doğrudan katılım teknikleri, çalışanlara verimlilik, kalite ve müşteri tatmini konularında ortak sorumluluk anlayış ve kültürünü karşılıklı uzlaşma ve diyalog yoluyla işletmelerde yerleştirmeye yönelik bir uygulamadır. Genellikle Japonya ve ABD'deki çok uluslu işletmelerce uygulanan doğrudan katılım teknikleri; işlerin yeniden tasarlanması, çalışanların işe olan ilgilerinin artırılması, işletme içi iletişimin iyi bir ödüllendirme sistemiyle teşvik edilmesi, personel devrinin azaltılması, çalışanlara bilgi ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, işe devamsızlık ve geç kalmaların en aza indirilmesi ve işbirliği bilincinin yerleştirilmesi gibi amaçlarla uygulanmaktadır (Murat, 2007:341). Doğrudan katılım teknikleri; Kalite kontrol çemberleri, takım çalışması, toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve bağımsız çalışma gruplarından oluşmaktadır.

3.3.2.1. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde bulunan ya da aynı bölüme bağlı olarak çalışan ve sayıları beş ila on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturdukları küçük bir gruptur. Bu küçük grupların sürekli olarak yerine getirdikleri faaliyetler arasında; kendini geliştirme, işletme içinde karşılıklı gelişme, ilerleme, daha iyiye gitme, gelişmeyi sağlama ve birim içinde denetim sayılabilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006:74-75).

Kalite kontrol çemberleri toplantılarında grup üyeleri ilk olarak, işleriyle ilgili kalite ve verim düşüklüğüne neden olan sorunları belirlemeye çalışmakta ve bu sorunlardan birini dikkatli bir şekilde seçip analiz etmektedir. Bunun ardından ise çözüm için belirli önerilerde bulunmaya girişen grup üyeleri, bu önerileri sormadan yönetime iletmektedir. Eğer grup üyelerinin yönetime iletmış olduğu öneriler yönetim tarafından kabul edilirse, uygulamaya konulmaktadır. Ancak, öneriler yönetim tarafından reddedilirse bunun nedenleri grup üyelerince tartışılmakta ve kabul edilip uygulanan çözümlerin başarımı konusunda değerlendirme yapılmaktadır (Paksoy, 2007:581).

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları ise şu şekilde belirtilebilir;

- Hataları azaltmak ve kaliteyi teşvik etmek,
- Daha etkin ekip çalışması geliştirmek,
- İş tatminini arttırmak,
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
- Problem çözme yeteneğini geliştirmek,
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak,
- İşletme içindeki haberleşmeyi arttırmak,
- Personel-yönetici ilişkilerindeki uyumu geliştirmek,
- Kişisel gelişimi sağlamak,
- İş güvenliği konusuna ilgiyi arttırmak (Paksoy, 2007:582).

3.3.2.2. Takım Çalışması

Takım çalışması astlar ile yönetimin, iş süreç ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek, örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çaba olmaktadır (İnce vd., 2004:424).

Örgütlerde takım çalışmasına olan ihtiyaç astların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılmasının ve bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Takımlarla yönetimden anlaşılan, karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır. Dolayısıyla takım çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere sahip olmaktadır (İnce vd., 2004:425).

3.3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kalite üzerine yoğunlaşarak; müşteri ve çalışanların tatminine, sürekli iyileşme için tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Bu modelin başarıya ulaşabilmesi için; üst kademe yöneticilerin işin içine sürekli ve etkin bir şekilde girmesi ve tüm personele devamlı eğitim sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının da tam anlamıyla karşılanması gerekmektedir (Tekin, 2006:97).

TKY aslında bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefedir. TKY modelinde sürekli iyileştirme ve geliştirme öngörülmektedir. TKY’de önemli olan, belli birtakım teknikleri alıp bunları art arda uygulamak değil, her şeyden önce tutum ve inançlarda bir değişiklik meydana getirerek müşteriyi ön plana alabilmektir. Bunun için de, işletmede çalışan belli kesimlerin değil, tüm çalışanların işin içine çekilmesi

gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanların katılımının sağlanmadığı kalite yönetimi bir yönüyle eksik kaldığı gibi, başarılı da olamamaktadır (Paksoy, 2007:568).

TKY sanılanın aksine, ürün kalitesinden çok işletmede çalışanların kalitesi üzerine eğilmektedir. Çünkü çalışan kalitesini sağlamış olan bir işletme hizmet ya da ürünlerdeki kaliteyi zaten gerçekleştirebilecek bir konuma erişmektedir. TKY'nin beş ögesi bulunmaktadır;

1. *İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti*: Rekabet avantajı sağlamak için iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması; müşteri memnuniyetinin hedeflenmesi.
2. *Sürekli İyileştirme (Kaizen)*: Bütün süreçlerde sistemli olarak sürekli iyileştirmenin uygulanması.
3. *Verilere Dayanma*: Sistemli yaklaşım için gerekli olan somut, doğru ve sağlıklı verilerin kullanılarak mevcut işin gerçekleştirilmesi.
4. *Yönetimin Kararlılığı*: Yönetimin mevcut süreçte kararlı olması ve personele her konuda liderlik yaparak, TKY uygulamalarında aktif bir rol oynaması.
5. *Herkesin Katılımı*: Örgütteki her personelin, sürekli iyileştirme çalışmalarına katılmasını ifade etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996:434).

TKY'nin diğer yönetim sistemlerinden en büyük farkı, her çeşit işletmeyi daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul görmesidir. Bu kabulün altında yatan en önemli neden ise kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzıdır. Bu yüzden de toplam kalite anlayışı önce beyinde kazanılmakta, uygulama ise sonra gelmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2006:59).

TKY müşteri ve çalışanların tatmini olarak toplum için fayda ve değer sağlamayı hedeflediği gibi, en az sermaye kullanımı ve en düşük maliyetle en yüksek verimliliği elde etmeyi hedeflemektedir. Bu yönetim şekli daha çok ürün şeklinde olan verimlilik anlayışını, daha çok kaliteli ürün şeklinde değiştirmektedir. Ayrıca,

uygun olmayan ürün ve hizmetlerin neden olduğu işlemleri ve maliyetleri ortadan kaldırmakta ve işletmenin sahip olduğu insan gücünün, ekipmanın, malzeme ve bilgi kaynaklarının en verimli şekilde kullanımını sağlamaktadır. Tüm bunların sonucunda ise işletmenin rekabet gücü artmakta ve pazar payı yükselmektedir. Özetle TKY, çalışanları ortak bir hedefe yönlendiren bir örgüt iklimi oluşturan, rekabete dayalı bir ortamda başarılı olan çalışanları ödüllendiren bir yönetim sistemidir (Tekin, 2006:99-100).

3.3.2.4. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim (AGY); örgüt amaçlarını başarıyla gerçekleştirmek için yapılacak işleri planlamak, elde edilecek başarıyı dönem dönem gözden geçirmek ve işlerin yürütülmesi esnasında ortaya çıkabilecek problemleri çözmek amacıyla üst ve astların sistemli, düzenli ve belirli sürelerde bir araya gelmeleriyle ilgili faaliyetler bütünüdür. Bu yöntem iki yönlü olup hem astların kendi kendilerini değerlendirmelerine imkan veren bir başarı değerlendirme, hem de astların amaçları ve başarı standartları belirlenirken yönetime katılmalarına imkan tanıyan bir yönetim şeklidir. AGY özellikle örgüt amaçlarıyla astların amaçları arasında bir uyum sağlayarak, bir taraftan örgütün etkinliğini arttırırken, diğer taraftan da örgüt üyelerine üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam yaratmaya çalışmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997:273).

AGY süreci; amaçların belirlenmesi, faaliyet planlanması, kendi kendini kontrol ve periyodik değerlendirmeler olarak dört safhadan oluşmaktadır. AGY'nin ilk safhası olan amaçların belirlenmesi süreci, organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçların tespit edilmesini kapsamaktadır. AGY'nin ikinci safhası olan faaliyet planlaması süreci ise stratejik planda belirlenen bölüm ve kişi düzeyine indirilen amaçlara “nasıl” ulaşılacağına belirlenmesiyle ilgilidir. Ayrıca bu safhada, amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kim ya da kimler tarafından yapılacağı da kararlaştırılmaktadır. AGY'nin üçüncü safhası olan kendi kendini kontrol safhası, yöneticilerin faaliyet planlarını uygulaması ve bu uygulama esnasında ortaya çıkacak sapmaları önleyecek tedbirleri almaları ile ilgili olmaktadır. AGY'nin son safhası

olan periyodik değerlendirmeler aşaması ise, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesini kapsamaktadır. Bu safhada astlar ile üstler, astların amaçlarını ve ulaşılan sonuçları birlikte gözden geirmekteler (Koçel, 2003:147-153).

3.3.2.5. İş Genişletme

Bu yöntemde, işe ilişkin farklı birkaç görev bir araya getirilmekte ve söz konusu iş yatay olarak çeşitlendirilmektedir. Genellikle dar bir iş genişliğine sahip olan çalışanlara, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev daha verilmektedir (Tortop vd., 2006:60). Bu sayede sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşmayan çalışan, kendisine görev olarak verilen çeşitli işleri de öğrenmekte ve uygulamaktadır.

İş genişletme yöntemi genellikle sık kullanılan bir yöntem olduğu halde, çalışanların daha rutin ve sıkıcı görev sayısını arttırması ve otomatik olarak iş yapabilme becerisini engellemesi nedeniyle işletme çalışanlarının tepkisini çekmektedir (Can vd., 1998:80). Bunun yanı sıra iş genişletme her göreve uygulanamamaktadır. Bir görevin işlerini aşırı derecede çeşitlendirmek, çalışanı şaşırtabilmekte ve performansını düşürebilmektedir (Başaran, 1992:169).

3.3.2.6. İş Rotasyonu

Çalışanın benzer nitelikteki başka işlerde çalışmasıdır. Bu yöntemde, motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, çalışanlar sistemli olarak bir işten bir başka işe geçirilmektedir. İş rotasyonu, tıpkı iş genişletmede olduğu gibi, iş alanını yatay doğrultuda değiştirmektedir. İş, alışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi birbirine benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilmektedir (Aşan, 2007:312).

İş rotasyonu yöntemi çalışanların işten soğumasını azalttığı gibi, bilgi ve becerilerini arttırmakta, örgüt bölümleri ve grupları arasındaki anlayış ve uyumun gelişmesine yardımcı olmaktadır (Can vd., 1998:81). Fakat iş rotasyonu işte uzmanlaşmayı engellemesi nedeniyle eleştirilmiştir.

3.3.2.7. İş Zenginleştirme

Çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluk verilmesi anlamına gelen bu yöntemde, yatay ve dikey doğrultularda iş zenginleştirmesi yapılmaktadır. Yatay zenginleştirmede iş kendisinden önce ya da sonra gelen faaliyetlerden bazılarının eklenmesi söz konusu iken, dikey zenginleştirmede ise çalışana işle ilgili daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi söz konusu olmaktadır. Böylece personelin bağımsızlığı, sorumluluğu ve kendi kendini kontrol etme imkanı artmaktadır. İş zenginleştirmede amaç bireylerin kendilerini işe adanmalarını ve işlerini severek yapmalarını sağlamaktır. Fakat tüm bunlara rağmen iş zenginleştirme yöntemi işverenler tarafından tercih edilmemektedir. Dikey zenginleştirme amirinin görevlerinden bazılarının asta verilmesi olacağından, amirler yetkilerinin azalmasından korkmakta ve bunun için de istekli davranmamaktadır. Ayrıca bu yöntem kimi zaman rol çatışmalarına ve belirsizliklere de neden olabilmektedir (Tortop vd., 2006:61).

3.3.2.8. Bağımsız Çalışma Grupları

Kendi kendini yöneten çalışma grupları olarak da adlandırılan bağımsız çalışma grupları, iş zenginleştirmenin grup boyutunda uygulanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bağımsız çalışma grupları uygulamasında bir ekibin önüne hedef konulmakta ve bu hedefin başarılması için gerekli çalışma düzeni konusunda grup özgür ya da kendi haline bırakılmaktadır. Bağımsız çalışma gruplarında yer alan grup üyeleri birlikte çalışacakları kişileri kendileri seçmekte ve başarılarını da kendileri değerlendirebilmektedir (Can vd., 1998:82). Bu bağlamda bağımsız çalışma grupları, işlerinin özellikleri nedeniyle birlikte çalışmaları gereken kişilerin bir ekip oluşturmalarını sağlamaktadır. Bir arada çalışan kişiler ise birbirlerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayacakları için işlerin ve görev ilişkilerinin ekipler tarafından belirlenmesi mümkün olmaktadır (Benligiray, 2005:223).

3.4.Yönetime Katılmanın Faydaları ve Sakıncaları

Yönetime katılma fikrini benimseyen ve destekleyen araştırmacı ve düşünürler yönetime katılmayı işletmenin verimliliğine olumlu yönde etki ederek işletmedeki

verimliliği arttıran, çalışanların motive edilmesine imkan sağlayan ve çalışanlar arasında ortaya çıkan ya da ortaya çıkması muhtemel olan çatışmaları engelleyen bir süreç olarak görmektedir. Bunun yanında, yönetime katılma sürecinin örgüte ve dolayısıyla işletme ve çalışanlara fayda sağlamadığını, sendikal hareketleri yok etmeye çalıştığını ve yöneticilerin makamlarından aldıkları gücü zayıflattığını savunan çeşitli görüşlere de rastlanmaktadır.

Yönetime katılma sürecini faydalı gören araştırmacı ve düşünürler göre yönetime katılmanın başlıca yararları;

1. Çalışan, ilgili olduğu ve alınmasına katıldığı kararları hem daha iyi anlayacak, hem daha çabuk benimsemeyecek, hem de kendi aldığı kararların başarılı olması için tüm gücüyle çalışacaktır. Bu durum bir yandan verimliliğin artmasını sağlarken diğer yandan da çatışma, direniş ve uyuşmazlıkların azalmasına yardımcı olmaktadır.
2. Yönetime katılma işletmede çalışanların güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Yönetimsel kararları uygulayan çalışanlar sorunun belirlenmesine ve soruna dair çeşitli çözüm alternatiflerinin bulunmasına katılırsa; bu durum hem uygulama koşullarını iyi bilen çalışanların güdülenmesine, hem de nihai kararların kalitesinin artmasına imkan vermektedir.
3. Yönetime katılma çalışanların eğitimine katkı sağlamakta, işletmedeki yetenekli kişilerin eğitilmesi ve bu kişilerin, yönetim kademelerine getirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Alt kademe yönetim sorumluluk almaya teşvik edilmektedir. Ayrıca, yönetime katılma insanların farklılıklarını dikkate almakta ve çalışanların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanmaya çalışmaktadır.
4. Yönetime katılma sayesinde kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar dengelenmektedir. Bu bağlamda yönetime katılma astların benliğinin doyumu için önemli fırsatlar ortaya çıkararak astları işletmeyle kaynaştırmaktadır. Çalışanların örgütsel sorunların çözümüne katkıları nedeniyle çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden çalışanlara gelen övgüler çalışanları işe daha da motive etmekte bu kişilerin psikolojik doyumlarını büyük ölçüde sağlamaktadır.

5. Yönetime katılma kararların kalitesinin artırılmasını sağlayan önemli bir süreç, çalışanları motive eden mükemmel bir uyarıcıdır.
6. Astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel yapısından ayrılmanın verimliliği arttırarak yarar sağlayacağı söz konusu edilmektedir. Çünkü yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.
7. Yönetime katılma tekniğinin uygulandığı işletmelerde personel devir oranı düşük çıkmaktadır. Bunun yanında, yönetime katılmanın personele kazandırmış olduğu üstün moral sonucu işten ayrılmalar, devamsızlık ve işe geç kalmalar önemli ölçüde azalmaktadır.
8. Yönetime katılma değişmeye karşı direnmeyi önleyen önemli bir yöntemdir. Verilecek olan kararlara katılma çalışanın kaygılarını ve psikolojik gerilimlerini azaltarak çalışanı huysuz olmaktan alıkoymakta, katılımı sağlanan ast daha iyimser ve daha uyumlu olmaktadır.
9. Çalışanların, yönetim kararlarına açıkça ya da üstü örtülü bir şekilde karşı koymalarını azaltarak sosyal ilişkilerin daha dostane bir ortamda yürütülmesini sağlamaktadır.
10. Yönetime katılma teknolojik yabancılaşmaya, bürokrasiye, işbölümü ve hiyerarşinin neden olduğu anlamsızlığa direnmeyi sağlamaktadır (Erşangur, 2003:72-74).

Yönetime katılma sürecini sakıncalı ve zararlı olarak gören araştırmacı ve düşünörlere göre ise yönetime katılmanın başlıca sakıncaları;

1. Yönetime katılma, yöneticilerin, işletmedeki karar verme mevkii dolayısıyla elde ettikleri üst makam ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan astı ile aynı masaya oturan ve onunla eşit ya da çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin doğal olarak denetimi de elden çıkacak ya da zayıflayacaktır.

2. Yönetime katılma olgusunun kabulü ya da reddi siyasi ve ekonomik koşullara göre değişebilmektedir. Örneğin, bu yönetsel teknik ekonomik buhran, işsizlik ve savaş dönemlerinde, refah yıllarına kıyasla daha az inandırıcı olmaktadır. İşverenler işletmelerinde yönetime katılmayı fakat işleri bilen, sorunları idrak eden makul kişilerin örgüt amaçlarına ve çıkarlarına uygun şekilde hareket edeceklerinden emin olduğu zaman ve koşullarda kabullenmektedir.

3. Yönetime katılma aynı zamanda bir komite yönetimi özelliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirmektedir. Örneğin, fikirleri grup tarafından kabul edilmeyen çalışanlar alınan kararlara ve gruba karşı gelebilmekte ve böylece yönetime katılmanın pek çok yararı ortadan kalkabilmektedir. Bunun yanında, yönetime katılma genellikle çok zaman alabilmekte, ilgilileri huzursuz yapabilmekte ve zamanında karar alma gereklerini ortadan kaldırılabilmektedir.

4. Yönetime katılma konusunda ortaya konabilecek bir başka sakınca da, çalışanlara kendileriyle ilgili kararları etkileme olanağı tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasındadır. Bu ise bilmedikleri sorunlarla ilgilenen çalışanların isabetsiz karar vermelerine ve işletmeyi zarara sokmalarına neden olabilmektedir.

5. Sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle bu yönetsel düşünceye sendika yöneticileri karşı gelmektedir. Onlara göre, işçilik statüsüne sahip kimselerin tek savunucusu sendikalardır ve esasen işçilerin her türlü arzu ve istekleri bu organ aracılığıyla işletme yönetimine daha etkili biçimde duyurulabilmektedir. Yönetime katılma tekniği ise olsa olsa sendikal hareketi zayıflatmak ve işgücünü işveren tarafına çekmek için çalışanların hazırladıkları bir tuzaktan öteye gitmemektedir. Dolayısıyla bu görüşe göre yönetime katılma, çalışan ile sendikası arasındaki kuvvetli dayanışmayı zayıflatıcı ve sendikaların hareket özgürlüğünü kısıtlayıcı toplumsal bir sakınca taşımaktadır.

6. Yönetime katılma düşüncesine sınıf mücadelesi açısından karşı çıkan sosyalist akımlar da bulunmaktadır. Bu akımlara göre, 5. maddede açıklanan sakıncanın yanında, başka bir sakınca da, zaten zengin olan ve refah içinde yaşayan işveren

sınıfını, verimliliğini ve etkinliğini artırıcı bir araç olan yönetime katılma olgusu ile ekonomik açıdan daha da güçlendirmek, çalışan sınıfının çıkar ve mücadelelerine ters düşmektedir. Bu görüş, yönetime katılmaya, sınıf mücadelesine ters düşen ve kapitalizmin ayıplarını örten bir araç gözüyle bakmaktadır.

7. Çalışanların ve örgütlerin önemli sayılan ve sakıncalı bir olgu olarak baktıkları bu yönetsel aracı, işverenler verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadır. Onlara göre, mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar doğal olarak yönetim otoritesinin de sahibidir ve ancak verimlilik işverenin mutlak otoritesi sayesinde elde edebilmektedir. Otorite bölümleri sonucunu doğuran yönetime katılma, hem mülkiyet hakkını zedelemekte ve hem de bütün aksine iddialara rağmen verimliliği azaltmaktadır. Katılımcı yönetim biçiminin verimliliği azaltan bir etki olmasının en açık ispatı, özel yetenek ve bilgiler gerektiren yöneticilik işinin bu bilgi ve tecrübelerden yoksun ve alınan kararları uygulamakla yükümlü olan kimselere tanınmasında ortaya çıkmaktadır. Böyle bir yönetimin alacağı kararlar verimliliğin azalması sonucuna neden olmaktadır (Eren, 1993:266-268).

4. KATILIMCI LİDERLİK KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA: ÇAYCUMA OYKA ÖRNEĞİ

İşletme sorunlarının karmaşıklılığı ve çok yönlülüğü nedeniyle çeşitli araştırmalar işletmeleri değişik açılardan incelemiş ve farklı sonuçlara ulaşmışlardır. İşletmeler üzerinde yapılan çalışmalar daha çok işletmelerin yapı ve işleyiş biçimlerinin incelenmesi ve daha etkin çalışma sağlayabilmenin yollarının aranması şeklinde olmuştur. İşletmelere yönelik yapılan araştırmaların yanı sıra, işletmeler arasında rekabetin tüm şiddetiyle yaşandığı günümüzde işletmelerin hayatlarını sürdürmesinde, ayakta kalabilmesinde çok önemli paya sahip olan lider yöneticilere, onların yönetim tarzlarına, bu kişilerin başında bulundukları işletmeye ve astlarına liderlik etmelerine yönelik araştırmalar da yapılmıştır.

Bu çalışmada günümüzün liderlik davranış biçimlerinden biri olan ve otokratik liderlik ile tam serbesti tanıyan (özgürlükçü) liderlik arasında bulunan katılımcı liderlik biçimine yönelik bir araştırma yapılmak istenmiş ve örnek uygulama alanı olarak Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. seçilmiştir. Çalışmada Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanların katılımcılığına etki eden faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmakta ve ankete katılan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıkları ortaya konulmak istenmektedir.

4.1. Türkiye’de Kağıt Sektörü

Kağıt, kültür ve sanayi alanındaki yeri ile insanlığın en önemli ihtiyaç maddelerinden biri olmuştur. Bu nedenle, kâğıt sanayinin ve dolayısıyla kağıda dayalı ambalaj sanayinin gelişmesi, bir ülkenin kültürel ve sanayi alanındaki gelişmesi ile paralellik göstermektedir (Bayraktar, 2004:16).

Cumhuriyetin ilanı ile sanayileşme ve bununla birlikte ortaya çıkan sanayi yatırımları yapma çabalarına hız veren Türkiye’de, insanlığın vazgeçilmez ihtiyaç maddelerinden biri haline gelen kağıt, modern anlamda ilk kez 1936 yılında İzmit’te üretilmeye başlanmıştır. Kağıt ürünlerine olan yurtiçi talep, özellikle 2. Dünya Savaşı’ndan sonra hızla artmıştır. Türkiye’nin 1963 yılında planlı kalkınma

dönemine geçmesi ile birlikte, ekonomide görülen gelişmeye paralel olarak özel sektör de kağıt sektörüne ilgi duymaya başlamıştır. Seka'nın önderliğinde başlayan kağıt-karton üretimi, daha sonraki yıllarda özel sektör kuruluşlarının da devreye girmesiyle büyümüş ve gelişmiştir (Bayraktar, 2004:16).

Günümüzde Türkiye'deki kağıt üretimi selüloz ithal edilerek ve geri dönüşümlü kağıtların yeniden değerlendirilmesi yoluyla yapılmaktadır. SEKA özelleştirilmeden önce hammadde çıkışı sağlayan tek kuruluş olma özelliğini taşımaktaydı. Fakat SEKA'nın özelleştirilmesiyle birlikte kağıt sektörünün temel hammadde kaynakları; selüloz ithalatı ve atık kağıtların yeniden değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Sönmez, 2009:1-2).

Ülkemiz yılda yaklaşık 2 milyon ton kağıt üretmektedir. Türkiye'nin 2007 yılında kağıt-karton üretimi 2.2 milyon ton olarak gerçekleşirken, 2008 yılında toplam üretim 2.3 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'de kağıt-karton tüketim miktarı 2008 yılı için 4.3 milyon ton olup, bu miktarın 2007 yılındaki tüketim miktarımız olan 4.6 milyon tona göre %6 azalma gösterdiği söylenebilir (Sönmez, 2009:1-2).

Nisan 1994'te yaşanan devalüasyon global selüloz ve kağıt fiyatlarındaki yükselme ile birleşince kağıt-karton ithalatı durma noktasına gelmiştir. Bununla birlikte, yerli üreticilerin birikmiş stokları tamamen eridiği gibi, artan talebin karşılanmasında zorluk duyulmaya başlanmıştır. Dünya çapındaki ürünlerde görülen aksamalar nedeniyle, Türk kağıt-karton ürünlerine önemli bir talebin gerçekleştiği mevcut dönemde, kurulu kapasiteyi azami limitlere kadar kullanan Türk kağıt-karton şirketleri kendilerine dünyada önemli ihracat bağlantıları kurmayı başarmışlardır. Türkiye'nin kriz döneminde gerçekleştirilen üretiminin büyük bölümünü ihraç etmesi, Türk kağıt ve kağıt ürünlerinin dış pazarlarda tanıtılması açısından önemli olmuş ve kağıt sektörü ihracatı son 16 yıl içinde kısıtlı da olsa ihracata yönelmiştir. Kağıt üretiminde maliyetlerin artışı ve kağıt kalitesinin düşük olması kağıt ihracatını olumsuz yönde etkilemektedir. Fakat bu gibi olumsuzluklara rağmen, ihracata yönelik faaliyet gösteren firmaların kalitelerini rakipleri üzerinde tutmak zorunda olmaları, Türk kağıt sanayisinde kalite olgusunun yerleşmesine neden olmuştur

(Sönmez, 2009:4). Türkiye'nin dış ticaretinde payı bulunan kağıt ve karton ihracatı 2008 yılı itibari ile 1.077,7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (DPT, 2009).

Türkiye'de kağıt-karton tüketiminin yurtiçi üretim yoluyla karşılanan bölümü haricinde kalan kısmı ise ithalat ile karşılanmaktadır. Kağıt-karton sektöründeki ithalat genellikle talebin karşılamadığı türlerde ve lüks kağıtlarda olmakta, döviz kurlarının düşük kaldığı dönemlerde kağıt ürünleri ithalatının cazibesi artmaktadır (Sönmez, 2009:6). Ülkemizin kağıt ve karton ithalatı, 2007 yılına göre %5,5 oranında değişerek, 2008 yılı itibari ile 2.605,2 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (DPT, 2009).

Kağıt-karton sanayi ile ilgili ulusal bir politikanın eksikliği, sektörün yönlendirilmesinde ve teşvik edilmesindeki yetersizlik, Ar-Ge faaliyetlerine yeterince pay ayrılmaması ve bu alandaki kayıtsızlık, hammadde yetersizliği ve çevre sorunları, kağıt-karton üretim makinalarının hız ve genişlik bakımından yetersiz oluşu sektörün temel sorunlarının başında gelmektedir (MMO, 2002). Türk kağıt sektörü, mevcut durumu ile teknoloji üretme yeteneğinden yoksun, rekabet gücü zayıf, pek çok teknolojik yeniliği hep yurt dışından alan bir sektördür. Bu alanda yeni bir yapılanmaya giderek ülke içinden pek çok sektörle ilgili bilginin elde edilmesi amacıyla ciddi, kalıcı ve süreklilik arz eden bir organizasyon yapısı oluşturmak gerekmektedir (MEGEP, 2005:149).

4.2. SEKA ve Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

İzmit'te 1934 yılında "Kağıt ve Karton Fabrikası" adıyla ve Sümerbank'a bağlı olarak ilk kağıt fabrikası kurulmuştur. Fabrika 1936 yılında, herhangi bir yasal düzenlemeye ya da yönetmeliğine tabi olmaksızın işletmeye açılmıştır. 1933 tarihli Sümerbank Kanunu çerçevesinde örgütlenen ve yönetilen fabrika, 1938 yılında ilgili kanun ve bu kanuna bağlı tüzüğün de yürürlüğe girmesiyle, bunlarda yer alan hükümler çerçevesinde örgütsel ve yönetsel yapısını biçimlendirmiştir. 1955 yılında iktidarda bulunan siyasi irade, Sümerbank'ı büyük bir kurum haline getirmek ve üretici müesseselere birer İktisadi Devlet Teşekkülü niteliği kazandırmak amacıyla,

6560 sayılı Kanunu yürürlüğe koymuştur. Bu kanun ile Sümerbank Selüloz Sanayi Müessesesi, bağlı olduğu Sümerbank'tan ayrılarak; “Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları İşletmesi Genel Müdürlüğü – SEKA” adı altında bir Kamu İktisadi Teşekkülü haline getirilmiştir. 1934 yılından 1945 yılına kadar, İzmit Fabrikasına yapılan yatırımlar sonucunda, 1954 yılında Fabrikanın kurulu kapasitesi 40.670 ton/yıla ulaşmış olup, fiili üretimi gerçekleşmesi ise 38.229 ton/yıl olarak gerçekleşmiştir. Müessesenin kanun ile KİT haline dönüştürülmesinden sonra kapsamlı bir yenileştirme ve iyileştirme programı uygulanmıştır. 1970’li yıllar ve 1980’li yılların başı SEKA’nın yeni yatırımlarla hızlı bir büyüme ve gelişme sürecini yaşadığı dönemi teşkil etmektedir. 1936 yılında 10.000 ton/yıl olan SEKA’nın kağıt-karton üretim kapasitesi, 1970’li yılların sonunda 150.000 ton’a yükselmiştir. Özellikle kalkınma planlarının uygulandığı dönemlerde gerçekleştirilen çeşitli yatırımlar sonucunda; Dalaman, Aksu ve Çaycuma Tesislerinin işletmeye alınması ile 1980 yılında 382.500 ton/yıl’a çıkan üretim kapasitesi, 1981 yılında Balıkesir, 1984 yılında da Akdeniz ve Kastamonu Tesislerinin işletmeye alınmaları ile 577.500 ton/yıl’a kadar ulaşmıştır. 1984 yılında yapılan üretim ise 488.324 ton olarak gerçekleşmiştir (TMMOB, 2003). 80’li yıllarda sadece ülkemizin kamu sektörü değil, özel sektörü de kağıt sanayi alanına girmiş ve bu sektörde pek çok yatırım gerçekleştirmiştir.

1998 yılında özelleştirme kapsamına alınan SEKA 2000-2004 yılları arasında İzmit ve Silifke tesisleri haricinde özelleştirilmiş ve özel sektörün önemli bir ağırlığa sahip olduğu bir konum almıştır (Akyüz, 2006:85). Bu bağlamda SEKA Çaycuma İşletmesi’nin ihale işlemleri tamamlanarak 19.06.2003 tarihinde OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile satış sözleşmesi imzalanmıştır (ÖİB, 2009).

SEKA’nın özelleştirme programına alınış nedenleri; özel sektörün kağıt sektöründe yaptığı yatırımlar nedeni ile SEKA’nın pazar payının düşmesi, SEKA’nın modernizasyona yönelik yatırımları gerçekleştirememesi, hammadde olarak kullanılan odunun kalitesizliği, üretilen ürünlerdeki kalite problemleri, maliyetlerin yüksek olması, rekabet güçlüğü ve satış darboğazı, aşırı ve yüksek mahiyette

istihdam, finansman sıkıntısı, işletmelerin hareket kabiliyetlerinin kısıtlı olması gibi gerekçelerle açıklanmaktadır (TMMOB, 2003).

OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş tarafından Özelleştirme İdaresi'nin 13.05.2003 tarihli kararı ile SEKA Çaycuma İşletmesi satın alınmış ve tesis 6 Ağustos 2003 tarihinde OYKA Çaycuma Şubesi olarak yeniden üretim faaliyetine başlamıştır. TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip olan Çaycuma İşletmesinde kraft kağıt ve 2-4 kat, 8 renge kadar kraft ve kraft kağıttan mamül torbalar ile dışı beyaz, ara katlarda polietilenli veya laminasyonlu değişik ölçü ve özelliklere sahip sanayi tipi torba üretilmekte olup üretim kapasitesi kağıtta 80.000 ton/yıl, torbada 70 milyon tane/yıl'dır (OYAK, 2009). Şirket'in Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş fabrikasında fotoğraf kalitesinde 8 renkli baskı yapılarak, çimento, kireç, yapı malzemeleri, maden, kimya, tohum ve gıda sektörlerinde kullanılabilmek özelliğine sahip kağıt torba üretimine yönelik yatırımı ise 2008 yılının Eylül ayında tamamlanmıştır (OYAK, 2008:24).

4.3. Katılımcı Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Katılımcı liderliğe yönelik hazırlanmış ve ampirik bulgularla desteklenmiş yerli ve yabancı çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bazı işletme ve okul yöneticilerinin uyguladığı katılımcı liderlik tarzını ve katılımcı liderliğin çeşitli boyutlarını ortaya koymayı amaçlayan ve bunu da çeşitli biçimlerde ele alan yerli ve yabancı çalışmalar bu aşamada vurgulanacaktır.

4.3.1. Katılımcı Liderlik ile İlgili Yapılmış Türkçe Çalışmalar

Türkçe literatür incelendiğinde katılımcı liderliğe yönelik rastlanılan ampirik çalışmalardan birisi Bülent Mutlu'ya aittir. Mutlu (2003) hazırlamış olduğu "Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında; çalışanların motivasyon düzeylerini, motivasyon üzerindeki etkili faktörleri ve motivasyon ile çalışan unsuruna önem veren demokratik liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda ise bazı demokratik liderlik özellikleri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki belirlenmiş, motivasyon üzerinde yaş ve cinsiyet faktörlerinin etkiye sahip olduğu bulunmuş ve

çalışanların motivasyon düzeylerinde içsel motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Mutlu, 2003).

“Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmasında Demirbilek (2003), Türkiye’de yer alan işçi sendikalarındaki profesyonel sendika yöneticilerinin¹ liderlik davranışını belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla, bir liderlik tipi anket formu oluşturularak işçi sendikası şube yöneticilerine gidilmiş ve yüz yüze görüşme yöntemiyle 40 anket doldurulmuştur. Örneklemeye alınan yöneticiler ise; dokuma, enerji, genel işler, gıda, kara taşımacılığı, konaklama ve eğlence yerleri, metal, milli savunma, petrol, kimya ve lastik ve ticaret, büro, eğitim ve güzel sanatlar işkollarında faaliyet gösteren sendikalarda görev yapan kişilerden oluşmuştur. Araştırma sonucunda ise profesyonel sendika yöneticilerinde otokratik lider davranışının ağırlık taşıdığı ortaya çıkmıştır (Demirbilek, 2003:30-35).

Tengilimlioğlu ve Yiğit (2005), liderlik davranışlarının personel iş doyumu üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu, yöneticilerin dört tip liderlik tarzı; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik sergilediği tespit edilmiştir. İş doyumunun en yüksek olduğu liderlik tarzının sırasıyla katılımcı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik olduğu ve her dört liderlik tarzının da personel iş doyumu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir (Tengilimlioğlu ve Yiğit, 2005:374).

Şafaklı (2005) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki (KKTC) kamu bankalarında liderlik tarzları üzerine yapmış olduğu çalışmada KKTC’deki kamu bankalarında uygulanan liderlik tarzlarının tespitine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Liderlik tarzlarının tespiti için iki tane anket hazırlanmış, bunlardan birinin patronlar diğeri ise çalışanlarca doldurulması istenmiştir. Gelen yanıtlar incelendiğinde ise söz konusu bankalarda ideal görülebilecek bir şekilde katılımcı (demokratik) liderlik tarzı uygulandığı anlaşılmıştır (Şafaklı, 2005:132).

¹ Sendika yöneticilerinin işverenle hizmet akdi bağıni koparıp, sendikadan aldıkları maaş karşılığında çalışmaları “profesyonel yöneticilik”, bunun tersi durum ise “amatör yöneticilik” anlamlarına gelmektedir (Demirbilek, 2003:22).

Öğretici (2006) “Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde İskenderun Demir Çelik İşletmesi’nde farklı konumlarda görev yapan personel üzerinde yaptığı anket çalışmasında; çalışanların katılımcılıklarına ilişkin değerlendirmelerinin öğrenim düzeylerine, katılım sağladıkları kurslara/eğitime, unvanlarına, görev yerlerinin değişim sıklığına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmek istenmiş ve çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmelerinin, örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şeklinin, çalışanların karar verme sürecine dahil edilmelerinin, örgüt içerisindeki eğitim faaliyetlerinin, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin, örgüt içerisinde gerçekleşen değişimin oluşum şeklinin, çalışanların motive edilmelerinin ve örgüt içerisindeki iletişimin çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup olmadığını test etmeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda ise çalışanların öğrenim düzeyleri, unvanları, görev yerleri ve katılım sağladıkları kursların sayısı yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmelerinin olumlu yönde değiştiği, çalışanların vizyonun belirlenme sürecine, karar verme sürecine dahil edilmelerinin, motive edilmelerinin ve kendilerine yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin, örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şeklinin, eğitim faaliyetlerinin, değişimin oluşum şeklinin ve iletişimin çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Öğretici, 2006).

Aykan (2006) araştırmasında, Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. 150 girişimci üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda anlamlı 5 faktör belirlenmiştir. Bu beş faktör demokratik liderlik özellikleri, yönetsel liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri, serbest-bırakıcı liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik özellikleri olarak isimlendirilmiştir. Ankete katılan girişimcilerin sonuçları ile teorik ve uygulamalı çalışmalarda yer alan liderlik özellikleri arasında belirgin farklılıklar bulunmamış, bu özelliklerle uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır (Aykan, 2006:213).

Yöneticilerin A Tipi kişilik² ve B Tipi kişilik³ yapılarının liderlik davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma yapan Tokat ve Giderler (2006), araştırmalarında, A ve B Tipi kişilik yapıları ile Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımı bağlamında liderlik davranışları arasındaki ilişki ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kişilikleri B Tipine yaklaştıkça astlarla ilişkilerinde demokratik davranma eğilimi gösterdikleri, astlarına güven duydukları, gerekli yetkiyi astlarına devretmekten yana oldukları ve katılımcı (demokratik) liderlik davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Kişilikleri A Tipine yakın olan yöneticilerin ise, astlarına güvenmedikleri ve bu nedenle yetki devretmekten yana olmadıkları, istismarcı otokratik liderlik davranışları gösterdikleri belirlenmiştir (Tokat ve Giderler, 2006:60).

“Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasında Yeşilyurt (2007), kültürel farklılıkların liderlik tarzları üzerindeki etkisini görmek amacıyla Türk ve İtalyan toplumlarını örnek alan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, Türk yöneticilerin tüm işletme ve yönetim faaliyetlerini detaylıca planlayarak çalışanlarını her aşamada yönetmek hedefini benimsedikleri, fakat İtalyan yöneticilerin ise çalışanlarını daha çok dinleyerek onların düşünce ve fikirlerine önem verip karar verme sürecine dahil eden, takım çalışması ruhuna inanan bir liderlik tarzı benimsedikleri görülmüştür (Yeşilyurt, 2007).

Özbek’in (2008) hazırlamış olduğu “Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında stres yönetiminin başarısını etkileyen faktörlerden katılımcı liderliğin etkileri ortaya konmuş ve yapılan araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sunulmuştur. Bu çalışmanın sonucunda ise, katılımcı liderlik anlayışının örgütsel stresi azaltan bir etken olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Özbek, 2008).

² Rekabetçi, işkolik, aceleci, sabırsız, yüksek sesle ve hızlı konuşan, hızlı yemek yiyen ve sürekli zamana karşı yarışan özellikler gösteren kişiler (Gürgeç vd., 2003:176).

³ Gevşek, sakin, esnek, olayları olduğu gibi kabul eden, zaman baskısı yaşamayan, kolay sinirlenmeyen, sakin ve düzenli çalışma özelliği gösteren kişiler (Gürgeç vd., 2003:176).

4.3.2. Katılımcı Liderlik ile İlgili Yapılmış Yabancı Çalışmalar

Yöneticilerin katılımcı liderlik hakkında ne düşündüğünü araştıran Greiner (1973), karar ve yetkilerini astları ile açıkça paylaşan, dışa dönük, hassas lider profilini, katılımcı liderliğin karakteristikleri hakkındaki görüşlerini, 318 yöneticiye sorduğunda ortaya çıkartmıştır. Çalışmada, şaşırtıcı bir biçimde, katılımcı liderliğin faaliyet karakteristiklerine ve etkinliklerine ilişkin yöneticiler arasında fikir birliği olduğu da belirlenmiştir (Greiner, 1973:111).

Eagly, Karau ve Johnson (1992) çalışmasında devlet okullarında görev yapan müdürlerin tercih ettikleri liderlik tarzlarını araştırmış ve tercih edilen liderlik tarzının cinsiyetlere göre farklılık gösterdiğine dair bulgular elde etmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, kadın okul müdürlerinin daha çok katılımcı ya da demokratik liderlik tarzını, erkek okul müdürlerinin ise otokratik liderlik tarzını tercih ettikleri belirlenmiştir (Eagly vd., 1992:76).

Somech (2005) çalışmasında, okulda personel olarak çalışan grupların motivasyonel mekanizmalarını (yetkilendirme ve örgütsel bağlılık) ve etkinliğini (performansta grubun rolü ve grubun yenilik yaratması) yol gösterici liderlik yaklaşımı ile katılımcı liderlik yaklaşımını kıyaslayarak incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın verileri Kuzey İsrail'deki 140 farklı ilkokuldan seçilen 140 gruptan toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda hem yol gösterici liderlik ile örgütsel bağlılık hem de yol gösterici liderlik ile performansta grubun rolü arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Katılımcı liderlik ile ilgili sonuçlar ise, katılımcı liderlik ile öğretmenlerin yetkilendirmesi ve katılımcı liderlik ile okulda personel olarak çalışan grupların yenilik yaratması arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir (Somech, 2005:777).

Tjosvold ve Chen (2006) makalelerinde, gelişen katılımcı liderliğin özellikle yöneticilerin farklı kültürlerarasında ve Çin'de çalıştığı zaman ilgi çektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırmacılar, farklı endüstrilerden seçilen 163 Çinli çalışanın, Amerikan ve Çinli yöneticilere katılımlarındaki ilişkileri ve verimlilikleri incelenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, işbirliği amacı Çinli çalışanlara yardım

etmiş, yabancı ve Çinli yöneticilerin de nitelikli ilişkilerini güçlendirdiği belirlenmiştir. Nitelikli ilişkiler ise etkin katılımcı liderliği yükseltmiş ve nitelikli ilişkilerin de birlikte karar almaya katılma ve karşıt görüşleri açık fikirli bir şekilde tartışma olanağı sunduğu tespit edilmiştir (Tjosvold ve Chen, 2006:1727).

4.4. Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmanın gerekçesi, amacı, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, hipotezleri, çalışmada kullanılan yöntem ve tekniklere dair bilgiler ile anketin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sırasıyla ilerleyen başlıklarda açıklanmaktadır.

4.4.1. Çalışmanın Gerekçesi

Liderlik ile ilgili yazın incelendiğinde, mevcut yazınların çoğunlukla liderlik davranışlarını ve özelliklerini irdelediği görülmektedir. Mevcut yazına ek olarak ise çağdaş liderlik yaklaşımlarının inceleme ve araştırmalarına da yer verildiği rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra, yerli ve yabancı literatürde yapılan araştırmalarda katılımcı (demokratik) liderlik anlamında çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışma ile katılımcı liderlik konusuna yönelik literatüre bir katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

4.4.2. Çalışmanın Amacı

Günümüzün işletmeleri sadece işletmeye değil, işletmenin en önemli gücünü oluşturan insana ve ona dair her türlü konuya önem gösteren ve katılımcı liderlik tarzını uygulayan yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Katılımcı liderler başında bulundukları işletmelerin plan ve politikalarına yön verdikleri gibi, bu plan ve politikaların oluşması aşamasında demokratik davranışlar sergileyerek astlarının fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gitmektedir. Astlarının her fırsatta yönetime katılmalarına teşvik eden, sahip olduğu yetkileri astlarıyla paylaşan ve işletmedeki insan kaynağından azami derecede yararlanmaya çalışan katılımcı liderler bu davranışlarıyla hem artan iş yüklerini azaltma hem de astlarının bilgi, fikir ve deneyimlerinden faydalanma yolunu tercih etmektedir. Katılımcı liderin bulunduğu bir grupta, lider, kararlarını astlarının katılımıyla vermektedir. Sahip oldukları bilgi, fikir ve deneyimlerle yönetime katılma yolunu izleyen astlar ise lider yöneticilerine

yeni bakış açıları sundukları gibi, sadece kendi verimliliklerine değil, işletmenin verimliliğini de olumlu katkı yapmaktadırlar.

Bu tez çalışmasında Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanların katılımcılığına etki eden faktörlerin belirlenmesi amaçlanmakta ve çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıkları araştırılmak istenmektedir.

4.4.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışan 240 tane çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise, Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de görev yapmakta olan 60 tane çalışandır. İşletmede çalışan 240 kişi içinden 60 kişi rastgele seçilmiştir (rastgele sayılar tablosu⁴ kullanılmıştır). Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışan ve anket kapsamına giren çalışanlar müdür, müdür yardımcısı, uzman-şef, mühendis, işçi statüsünde görev yapmaktadırlar.

Anketin uygulanma aşamasında çalışanlara uygulanmak üzere 60 tane anket formu bırakılmış ve bu anket formlarının 60'ının da geri dönüşü sağlanmıştır.

4.4.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışan ve ankete katılan katılımcıların mevcut anketi iş yoğunluğu ve zaman darlığı altında çok iyi düşünmeden hızlı bir şekilde cevaplama ihtimalleri çalışmanın sınırlılıklarından biri olarak görülmektedir.

Anket çalışması yapılırken ankete katılan çalışanlara değerlendirecekleri kişinin, kendilerinin bir üstünde bulunan yöneticilerinin mi, yoksa en tepedeki yöneticilerinin mi olduğu konusunda bilgi verilmemiştir. Dolayısıyla ankete katılan

⁴ <http://www.morris.umn.edu/~sungurea/introstat/public/instruction/ranbox/randomnumbersII.html> (Erişim Tarihi: 28.08.2008) adresindeki Table of Random Numbers (rastgele sayılar tablosu) kullanılmıştır.

Çalışanların kendilerinin bir üzerlerinde bulunan yöneticilerini ya da en tepedeki yöneticilerini değerlendirmeleri konusunda bir netlik bulunmamaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular sadece örneklem kapsamında yer alan aycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.ř. için geçerli olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen bulguları diğer OYAK iştiraklerini kapsayacak bir biçimde genelleme yapmak doğru olmayabilir.

4.4.5. Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışmada doğruluğu test edilmek istenen hipotezler şunlardır:

H₁: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşler cinsiyete göre değişmektedir.

H₂: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri yaşa göre değişmektedir.

H₃: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre değişmektedir.

H₄: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri çalışılan bölüme göre değişmektedir.

H₅: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri sahip olunan unvana göre değişmektedir.

H₆: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri kurumdaki çalışma süresine göre değişmektedir.

H₇: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri görev yerlerinin değişme sıklığına göre değişmektedir.

H₈: Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri katılan kurs ve eğitimlere göre değişmektedir.

4.4.6. Çalışmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de görev yapan çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmek istenen bu çalışmada veri toplamak için anket tekniği tercih edilmiştir.

Anket verilerinin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programından faydalanılmıştır. Çalışmada istatistiksel analiz yöntemi olarak faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Anket çalışmasında faktör analizi tekniğinin kullanılmasının nedeni, bu yöntemin aralarında ilişki olduğu düşünülen çok sayıda değişkeni daha az sayıda temel boyuta indirgeyerek, bunlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına ve yorumlanmasına imkan tanınması olarak gösterilebilmektedir (Murat ve Çevik, 2008:6).

Çalışmada ankete katılan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarını araştırmak için kullanılan istatistiksel teknikler arasında *t* testi (bağımsız örneklemeler için *t* testi / Independent-Samples *t* Test), ANOVA testi (bağımsız örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi / One-Way ANOVA) ve Kruskal-Wallis H testi yer almaktadır. ANOVA testi için önce levene testi uygulanmış, varyansların homojenliği test edilmiş ve levene testi sonucunda anlamlı farklılığın belirlendiği durumlarda ise Kruskal-Wallis H yapılmıştır. Bu bağlamda Kruskal-Wallis H testi, ANOVA testinin yapılamadığı durumlarda uygulanmıştır. Kruskal-Wallis H testi ve ANOVA testleri aynı amaca hizmet etmekle beraber Kruskal-Wallis H testi parametrik olmayan, ANOVA testi ise parametrik bir testtir.

t testi ile, bağımsız iki gruba tek test uygulandıktan sonra, iki grubun teste ilişkin ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığı belirlenmektedir (Ural ve Kılıç, 2006:200). ANOVA testi ile de ikiden fazla bağımsız grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamaları karşılaştırılmakta ve ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven aralığında (%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığı test edilmektedir. Eğer bağımsız örneklemeler için tek-faktörlü varyans analizine ilişkin koşullar sağlanamıyorsa parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H testi kullanılmaktadır. Ayrıca, ANOVA testi sonuçlarında gruplar arasında farklılık

olduğu saptandığı zaman söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için çoklu karşılaştırma yapılmaktadır. Çoklu karşılaştırma ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılmakta ve gruplar arasındaki söz konusu farklılığın hangi ikili(ler)den kaynaklandığı tespit edilmektedir. Çoklu karşılaştırma için; Tukey, Duncan, Bonferroni, Dunnet, Scheffe gibi testlerden yararlanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006:213-215). Bu çalışmada anlamlı bir fark elde edildiğinde bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testinden faydalanılmıştır.

Araştırmada en düşük anlamlılık düzeyi ise $p (0,05)$ olarak kabul edilmiştir.

4.4.7. Anketin Hazırlanması ve Uygulanması

Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de çalışanlara uygulanan anket soruları, çalışanlara ait kişisel bilgileri (2. Sayfa) ve çalışanların katılımcılığına etki eden faktörleri ve yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarını (3. ve 4. Sayfa) belirlemek amacı ile hazırlanan sorulardan oluşturulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu sorular halinde literatür incelenmesi sonucu ulaşılan bilgiler yardımıyla hazırlanmış, Gökhan Ateş (2005) tarafından oluşturulan “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Hakkında Değerlendirme Formu” ve Ramazan Öğretici (2006) tarafından oluşturulan “Katılımcılığı Etkileyen Faktörler Formu” kaynaklarında yer alan sorular incelenmiş ve bu kaynakların incelenmesi ile elde edilen sorular bu çalışmadaki bazı anket sorularının hazırlanmasına ilham kaynağı olmuştur.

Çalışmada değerlendirme ölçeği olarak metrik ölçek türlerinden beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Fikrim Yok”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerini temsil etmektedir.

Anket sorularının hazırlanmasında Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de çalışan kişilerin katılımcılık düzeylerini etkileyen faktörler 6 ana gruba ayrılmış ve her bir grup için farklı sayıda sorular oluşturulmuştur. İşletmede çalışanların katılımcılığını etkileyen özelliklerin belirleyicisi olarak varsayılan bu faktörlerden; çalışanların motive edilmesinin ve işletme içerisinde birbirleriyle

sağlıklı iletişim kurabilmelerinin önemini 7, 9, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 28. sorular; yöneticilerin, astlarına demokratik davranışlar sergilemelerinin önemini 5, 10, 12, 18, 19, 25. sorular; işletmede zamanla gelişen ortak inanç ve değerleri ortaya koyan örgüt kültürünün önemini 2, 3, 4, 6, 11, 13. sorular; yöneticilerin, astlarına her koşulda destek göstermelerinin ve katkıda bulunmalarının önemini 15, 24. sorular; astların yönetime katılmasının önemini 1, 14, 26. sorular belirlemekte; tüm bu sorular haricinde diğer faktörleri belirlemeye yönelik olan sorular ise 8, 27. sorulardan oluşmaktadır.

4.5. Çalışmanın Bulguları

Çalışmanın bulguları başlığı altında ankete katılan çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan bölüm, unvan, kurumdaki çalışma süresi, kurumda görev yerlerinin değişme sıklığı ve kurumda katılan kurslar/egitimler gibi demografik değişkenlere göre durumu ortaya konulmaktadır. Bunun ardından ise, belirlenen faktör gruplarının çalışanların katılımcılığı üzerindeki etkileri analiz edilmektedir.

4.5.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular, kurumdaki anketi dolduran kişilerin cinsiyetini, yaşını, öğrenim durumunu, çalışılan bölümü, unvanı, kurumdaki çalışma süresini, kurumdaki görev yerinin kaç defa değiştiğini ve kurumda katılan kurslar/egitimleri kapsayan alanları içermektedir.

4.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.1’de verilmektedir. Ankete katılan çalışanların %78,3’ünü erkekler, %21,7’sini ise kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.1: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	47	78,3
Kadın	13	21,7
Toplam	60	100

4.5.1.2. Yaş Dağılımı

Ankete katılanların yaş gruplarına bakıldığında, en fazla yoğunluğun %26,7 ile 26-30 ve 31-35 yaş grupları arasında olduğu görülmektedir. En fazla yoğunluğa sahip olan bu yaş gruplarını %25,0 ile 36-40 yaş grubu, %11,7 ile 40 ve üzeri yaş grubu ve son olarak da %10,0 ile 21-25 yaş grubu izlemektedir. Ankete katılan çalışanlar arasında yaşı 20 ya da 20'den az olan çalışan ya da çalışanlara rastlanmamıştır.

Tablo 4.2: Yaş Dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	%
20 ve 20'den az	0	0
21-25	6	10,0
26-30	16	26,7
31-35	16	26,7
36-40	15	25,0
40 ve üzeri	7	11,7
Toplam	60	100

4.5.1.3. Öğrenim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanın %41,7 üniversite mezunu, %21,7 lise, %15,0 yüksekokul, %8,3 ortaokul, %6,7 yüksek lisans ve %3,3'ü de doktora mezunudur. Bu bağlamda, ankete katılan çalışanların yarısından fazlasının yükseköğrenim gördüğü söylenebilmektedir. Ankete katılan çalışanların içinde ilkökul mezunu bulunmadığı gibi, çalışanlardan ikisi anketteki bu soruyu yanıtsız bırakmayı tercih etmiştir.

Tablo 4.3: Öğrenim Durumunun Dağılımı

Öğrenim Durumu	Sayı	%
İlkokul	0	0
Ortaokul	5	8,3
Lise	13	21,7
Yüksekokul	9	15,0
Üniversite	25	41,7
Yüksek Lisans	4	6,7
Doktora	2	3,3
Yanıtsız	2	3,3
Toplam	60	100

4.5.1.4. Çalışılan Bölüm

Tablo 4.4'e bakıldığında, ankette bu alanı cevaplayan çalışanın %15,0'i insan kaynakları, diğer %15'i ise üretim bölümünden olduğu gözlemlenmektedir. Bu sırayı %11,7 ile muhasebe-finance, %6,7 ile satış-pazarlama ve %5,0 ile satın alma bölümleri izlemektedir. Ankete katılan çalışanların %25,0'i çalıştığı bölümü belirtme gereği duymadığı gibi, %21,7'si ise seçeneklerde yer alan diğer seçeneğini işaretlemeyi tercih etmiştir.

Tablo 4.4: Çalışılan Bölüm Dağılımı

Çalışılan Bölüm	Sayı	%
Satın Alma	3	5,0
Üretim	9	15,0
Muhasebe - Finans	7	11,7
İnsan Kaynakları	9	15,0
Satış - Pazarlama	4	6,7
Diğer	13	21,7
Yanıtsız	15	25,0
Toplam	60	100

4.5.1.5. Unvan

Ankete katılan çalışanların; %25,0'i işçi, %16,7'si mühendis, %10,0'u uzman-şef ve %1,7'si ise müdür yardımcısı unvanıyla görev yapmaktadır. Bunun yanında, ankete katılan çalışanlardan %30,0'u unvanlarını belirtme gereği duymadığı gibi, %16,7'sinin ise bu soruyu yanıtsız bıraktığı gözlenmektedir.

Tablo 4.5: Unvan Dağılımı

Unvan	Sayı	%
Müdür	0	0
Müdür Yardımcısı	1	1,7
Uzman – Şef	6	10,0
Mühendis	10	16,7
İşçi	15	25,0
Diğer	18	30,0
Yanıtsız	10	16,7
Toplam	60	100

4.5.1.6. Kurumdaki Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri Tablo 4.6’da belirtildiği şekilde olmakla birlikte, kurumdaki çalışma süresi kapsamında en fazla yoğunluğun %38,3 ile 6-10 yıl arasında olduğu gözlenmektedir. Bunu sırasıyla % 35,0 ile 1-5 yıl, %15,0 ile 11-15 yıl, %6,7 ile 16-20 yıl ve %5,0 ile 20 ve üstü çalışma süreleri izlemektedir.

Tablo 4.6: Kurumdaki Çalışma Süresinin Dağılımı

Çalışma Süresi (Yıl)	Sayı	%
1-5	21	35,0
6-10	23	38,3
11-15	9	15,0
16-20	4	6,7
20 ve üstü	3	5,0
Toplam	60	100

4.5.1.7. Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun (%70) görev yerinin hiç değişmediği sonucuna varılmıştır. Diğer çalışanların %26,7’sinin görev yeri 1-2 defa, %3,3’ünün görev yerinin 2’den fazla değiştiği gözlenmiştir.

Tablo 4.7: Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığının Dağılımı

Görev Yerinin Değişme Sıklığı	Sayı	%
Hiç	42	70,0
1-2	16	26,7
2’den fazla	2	3,3
Toplam	60	100

4.5.1.8. Kurumda Katılınan Kurslar/Eğitimler

Araştırmaya katılan çalışanların, kurumda katıldıkları kurslara/eğitime göre dağılımlarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 8. soruda %30,0 ile 1-3 kez katıldım, %26,7 ile 4-6 kez katıldım, %23,3 ile 7 ve üstü katıldım ve % 16,7 ile hiç katılmadım seçeneklerini işaretledikleri izlenmiştir. Ayrıca, ankete katılan çalışanlardan ikisi ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 4.8: Kurumda Katılan Kursların/Eğitimlerin Dağılımı

Katılan Kurslar/Eğitimler	Sayı	%
Hiç katılmadım	10	16,7
1-3 kez katıldım	18	30,0
4-6 kez katıldım	16	26,7
7 ve üstü katıldım	14	23,3
Yanıtsız	2	3,3
Toplam	60	100

4.5.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ankette, Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de görev yapan çalışanların katılımcılıklarına etki eden faktörleri ölçmeye yönelik 28 soru bulunmaktadır. Anket çalışmasında çalışanların katılımcılığını belirleyen çok sayıda değişken yer aldığından, bu değişkenlerden daha az sayıda ortak değişkenler elde edebilmek için boyut indirgeme yöntemleri kullanılmıştır. Faktör analizinde en sık kullanılan faktör türetme teknikleri Temel Bileşen Faktörü (PCF) ve Temel Eksen Faktörü (PAF) yöntemleridir. PCF ve PAF yöntemleriyle elde edilen sonuçlar açısından çok küçük farklar bulunmaktadır. Fakat her iki yöntem arasında kavramsal farklılıklar mevcuttur. PAF modeli gözlenebilen ve ölçülebilen çok sayıda özelliğin arkasında yatan gerçek nedenlerin yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutların olduğunu öngörmektedir. Bu nedenle, faktör türetme modeli olarak PAF modeli PCF'ye göre daha çok tercih edilmektedir (Albayrak, 2005:113). Bu nedenden dolayı çalışmada faktör türetme tekniği olarak PAF yöntemi uygulanmıştır.

Ankette uygulanacak yönteme dair karar verildikten sonra ilk olarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Mevcut uygulamada ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Bartlett küresellik testi (Barlett's Test of Sphericity) ve KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) uygunluk ölçütüyle araştırılmıştır. Verilere faktör analizi yöntemini uygulamak için değişkenler arasındaki korelasyon matrisinde yeterince anlamlı korelasyon olup olmadığına bakılmış ve değişkenler arasındaki korelasyon matrisi incelenmiştir. Bunun sonucunda ise tüm değişkenlerin korelasyon matrisine uyduğu ve ankette yer alan değişkenlerin analiz dışında tutulmasına gerek olmadığı kanaatine varılmıştır.

Çalışmada ikinci olarak KMO uygunluk ölçütü ve Bartlett küresellik testi değerleri incelenmiştir. KMO uygunluk ölçütü basit ve kısmi korelasyon katsayılarından hareketle hesaplanmakta ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. KMO ölçütü 1'e ne kadar yakınsa verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi ise sıfır hipotez korelasyon matrisinin birim matris olduğunu öne sürmektedir. Bartlett testi ki-kare dağılımına uymakta ve belirli bir önem düzeyinde sıfır hipotez reddedilirse korelasyon matrisinin köşegen dışındaki elemanlarının anlamlı olduğuna karar verilmektedir. Diğer bir ifadeyle Bartlett testinde sıfır hipotezin reddedilmesi verilerin faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir (Murat ve Çevik, 2008:11). Uygulamadaki KMO uygunluk ölçütü ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 4.9'da sunulmuştur. KMO uygunluk ölçütü 0,78 olarak elde edilmiştir. KMO uygunluk ölçütü ve Bartlett küresellik testleri sonucunda ise uygulamadaki verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.9: KMO Uygunluk ve Bartlett Küresellik Testleri Sonuçları

Test	Değer
KMO Uygunluk Ölçütü	0,780
Bartlett Küresellik Testi	
χ^2 istatistiği [Anlamlılık]	994,103[0.000]

Faktör analizinde bir sonraki aşama türetilcek uygun faktör sayısının belirlenmesidir. Eğer verilerle ilgili apriori bilgiye sahip değilsek uygun faktör sayısı çeşitli kriterlere göre belirlenebilmektedir. Faktör türetmede literatürde yaygın olarak kullanılan yöntem varyansa katılma yüzdesi birden büyük olan faktörlerin dikkate alınmasıdır. Bununla birlikte, türetilen faktörlerin toplam değişkenliğin belirli bir yüzdesini açıklama özelliğine sahip olması ve yorumlanabilirlik açısından uygun olması da gerekmektedir. Tıp gibi hata yapma riskinin çok önemli olduğu alanlarda türetilen faktörlerin toplam değişkenliğin %99'unu açıklaması gerekmektedir. Bununla birlikte, sosyal bilimlerde türetilen faktörlerin toplam değişkenliğin %60'ını açıklaması ise yeterli olarak kabul edilmektedir (Murat ve Çevik, 2008:11). Çalışmadaki tüm kriterler dikkate alınarak elde edilen sonuçlar Tablo 4.10'da verilmiştir. Tablo 4.10'daki sonuçlara göre varyansa katılma yüzdesi 1'den büyük

olan altı tane faktör elde edilmiştir. Bu altı faktör ise toplam varyansın %67,368'ini açıklama yeteneğine sahiptir.

Tablo 4.10: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Türetilen Kareli Ağırlıklar			Çevrilmiş Kareli Ağırlıklar		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Toplamı Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Toplamı Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	10,817	38,633	38,633	10,418	37,208	37,208	4,730	16,892	16,892
2	2,384	8,515	47,147	2,022	7,222	44,430	3,732	13,330	30,222
3	1,830	6,536	53,684	1,426	5,094	49,524	2,959	10,566	40,788
4	1,504	5,373	59,056	1,093	3,903	53,427	1,936	6,915	47,703
5	1,245	4,448	63,504	,845	3,018	56,445	1,659	5,925	53,629
6	1,082	3,864	67,368	,724	2,584	59,029	1,512	5,400	59,029
7	,990	3,536	70,904						
8	,872	3,113	74,018						
9	,842	3,007	77,024						
10	,693	2,475	79,500						
11	,654	2,334	81,834						
12	,623	2,225	84,058						
13	,533	1,903	85,961						
14	,510	1,820	87,781						
15	,442	1,577	89,358						
16	,422	1,508	90,866						
17	,381	1,362	92,228						
18	,341	1,219	93,448						
19	,299	1,069	94,517						
20	,290	1,036	95,553						
21	,241	,861	96,414						
22	,228	,813	97,227						
23	,197	,703	97,930						
24	,178	,637	98,567						
25	,160	,570	99,137						
26	,121	,431	99,569						
27	,074	,265	99,834						
28	,047	,166	100,000						

Başlangıç faktör analizi çözümüne ulaşıldıktan sonra (başlangıç faktör matrisi) ortaya çıkan faktörlerin yorumlanmasını ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli manipülasyonlar yapma yoluna gidilir. Başlangıç çözümü matrisi faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koysa da değişkenlerin aynı anda birden fazla faktörler korelasyonun olması nedeniyle genellikle faktörlerin yorumlanması ya da isimlendirilmesi oldukça zor olmakta ya da mümkün olmamaktadır. Faktör döndürmesinde amaç değişkenlerin belirli

faktörlerle yüksek yüklemeler yapmasını, fakat diğer faktörlere ise oldukça düşük yüklemelere yapmasını sağlamaktadır. Faktörlerin isimlendirilmesinde (yorumlanmasında) sağladığı kolaylık nedeniyle en yaygın kullanılan yöntem varimax döndürme yöntemidir (Altunışık vd., 2005:225-227). Dolayısıyla faktör yüklerinin yorumlanmasını basite indirmek amacıyla SPSS programında varimax faktör döndürme yöntemi uygulanmıştır. Bu işlem sonucunda elde edilen faktörler ile faktör yükleri ise Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11: Varimax Tekniğiyle Döndürülmüş Faktör Matrisi

	FAKTÖR					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Genel 21	<u>.757</u>	,164	,043	,093	-,013	,088
Genel 20	<u>.690</u>	,292	,038	,277	-,003	,147
Genel 16	<u>.656</u>	,321	,156	,013	-,014	,130
Genel 28	<u>.653</u>	,157	,284	,170	,024	,054
Genel 23	<u>.650</u>	,409	,352	,194	,191	-,188
Genel 17	<u>.555</u>	,375	,058	,287	,088	,318
Genel 7	<u>.539</u>	,245	,261	-,048	,238	,366
Genel 22	<u>.514</u>	,180	,219	,495	,168	-,204
Genel 9	<u>.508</u>	-,089	,317	-,031	-,050	,327
Genel 25	,212	<u>.712</u>	,133	,277	,101	,189
Genel 12	,150	<u>.691</u>	,286	,175	-,013	-,119
Genel 19	,324	<u>.682</u>	-,025	,095	,095	,142
Genel 18	,362	<u>.527</u>	,339	-,031	,147	,090
Genel 5	,132	<u>.460</u>	,192	,377	,098	,202
Genel 10	,421	<u>.447</u>	,093	,080	,151	,161
Genel 3	,021	,018	<u>.649</u>	,225	,206	,089
Genel 2	,326	,138	<u>.631</u>	,007	,140	,144
Genel 4	,234	,316	<u>.569</u>	,145	,117	,294
Genel 13	,226	,263	<u>.524</u>	,205	-,002	-,031
Genel 11	,275	,476	<u>.496</u>	,068	,146	,096
Genel 6	-,222	,341	<u>.443</u>	,361	,286	,207
Genel 24	,108	,489	,264	<u>.644</u>	,017	,003
Genel 15	,234	,089	,246	<u>.399</u>	,066	,158
Genel 1	-,080	,100	,324	,025	<u>.864</u>	,004
Genel 26	,401	,284	-,013	,325	<u>.425</u>	,228
Genel 14	,370	,030	,327	,297	<u>.402</u>	,222
Genel 8	,189	,132	,201	,086	,064	<u>.649</u>
Genel 27	,203	,241	,052	,405	,421	<u>.429</u>

Tablo 4.11’de faktör yükü 0,30’dan büyük olan değişkenler gösterilmiştir. Varimax tekniğiyle döndürülmüş faktör matrisi ile elde edilen sonuçlara göre ilk faktör olan *Faktör 1 (F1)* Genel 21, Genel 20, Genel 16, Genel 28, Genel 23, Genel 17, Genel 7, Genel 22, Genel 9 değişkenlerinden oluşmuş ve “motivasyon ve iletişim” faktörü olarak adlandırılmıştır. *Faktör 2 (F2)* Genel 25, Genel 12, Genel 19, Genel 18, Genel 5, Genel 10 değişkenlerinden oluşmuş ve “demokratik davranış” faktörü olarak adlandırılmıştır. *Faktör 3 (F3)* Genel 3, Genel 2, Genel 4, Genel 13, Genel 11, Genel 6 değişkenlerinden oluşmuş ve “örgüt kültürü” faktörü olarak adlandırılmıştır. *Faktör 4 (F4)* Genel 24 ve Genel 15 değişkenlerinden oluşmuş ve “yöneticilerin destek ve katkısı” faktörü olarak adlandırılmıştır. *Faktör 5 (F5)* Genel 1, Genel 26, Genel 14 değişkenlerinden oluşmuş ve “yönetime katılma” faktörü olarak adlandırılmıştır. Son faktör olan *Faktör 6 (F6)* Genel 8 ve Genel 27 değişkenlerinden oluşmuş ve “diğer faktörler” olarak adlandırılmıştır.

Yine aynı tabloya göre, birinci faktör 9, ikinci faktör 6, üçüncü faktör 6, dördüncü faktör 2, beşinci faktör 3 ve altıncı faktör 2 soruyu içermektedir. Birinci faktörü oluşturan Genel 21, Genel 20, Genel 16, Genel 28, Genel 23, Genel 17, Genel 7, Genel 22, Genel 9 değişkenlerinin yükleri 0,508 ile 0,757 arasında, ikinci faktörü oluşturan Genel 25, Genel 12, Genel 19, Genel 18, Genel 5, Genel 10 değişkenlerinin yükleri 0,447 ile 0,712 arasında, üçüncü faktörü oluşturan Genel 3, Genel 2, Genel 4, Genel 13, Genel 11, Genel 6 değişkenlerinin yükleri 0,443 ile 0,649 arasında, dördüncü faktörü oluşturan Genel 24 ve Genel 15 değişkenlerinin yükleri 0,399 ile 0,644 arasında, beşinci faktörü oluşturan Genel 1, Genel 26, Genel 14 değişkenlerinin yükleri 0,402 ile 0,864 arasında ve altıncı faktörü oluşturan Genel 8 ve Genel 27 değişkenlerinin yükleri ise 0,429 ile 0,649 arasında değişmektedir. Tüm bu faktörlerin isimlendirilmiş hali ise Tablo 4.12’de görülmektedir.

Tablo 4.12: İsimlendirilmiş Faktörler

Faktör ve Faktör İsmi	Değişken Numaraları
1. Motivasyon ve İletişim	Genel 21, Genel 20, Genel 16, Genel 28, Genel 23, Genel 17, Genel 7, Genel 22, Genel 9
2. Demokratik Davranış	Genel 25, Genel 12, Genel 19, Genel 18, Genel 5, Genel 10
3. Örgüt Kültürü	Genel 3, Genel 2, Genel 4, Genel 13, Genel 11, Genel 6
4. Yöneticilerin Destek ve Katkısı	Genel 24 ve Genel 15
5. Yönetime Katılma	Genel 1, Genel 26, Genel 14
6. Diğer Faktörler	Genel 8 ve Genel 27

Anketin, Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de görev yapan çalışanların katılımcılığına etki eden faktörleri belirlemeye dönük olan 2. bölüm sorularının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.938'dir. En çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan iç tutarlılık analizi olan Cronbach Alpha, 0 ve 1 arasında değerler almaktadır. Genellikle, kabul edilebilir bir Alpha değerinin 0.6'dan yüksek olması arzu edilmektedir. Alpha değerinin 0.7 ile 0.9 değerleri arasında yer alması ise, verilerin iç tutarlılık katsayısının çok yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Xu vd., 2007:287). Bununla birlikte Jum C. Nunnally (1978)'e göre ise, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0.6'dan yüksek olması güvenilirlik için yeterli olarak görülmektedir (Sale, 2003:9). Bu bağlamda, uygulanan anket çalışmasının tercih edilen Alpha düzeyinin oldukça üzerinde bir iç tutarlılık katsayısına sahip olduğu söylenebilmektedir.

Çalışmada, değişkenlerin aynı fikri ölçüp ölçmediğini anlamak için isimlendirilmiş değişkenlerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Bu amaçla, isimlendirilmiş değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri ayrı ayrı olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.13'te sunulmuştur.

Tablo 4.13: Değişkenlere Göre Cronbach Alpha Değerleri

Değişkenler	Cronbach Alpha Değeri
1. Motivasyon ve İletişim	0,899
2. Demokratik Davranış	0,845
3. Örgüt Kültürü	0,825
4. Yöneticilerin Destek ve Katkısı	0,585
5. Yönetime Katılma	0,684
6. Diğer Faktörler	0,631

Tablo 4.13'teki değerlere göre, değişkenlerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı motivasyon ve iletişim faktörü için 0,899; demokratik davranış faktörü için 0,845; örgüt kültürü faktörü için 0,825; yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,585; yönetime katılma faktörü için 0,684 ve diğer faktörler için ise 0,631 olmuştur.

Yukarıdaki tabloya göre değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri 0.899 ile 0,585 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, örgüt kültürü değişkenlerinin iç tutarlılık katsayıları 0,7'den büyük olduğu için bu değişkenlerin iç tutarlılık katsayılarının oldukça yüksek olduğu, yönetime katılma ve diğer faktörler değişkenlerinin iç tutarlılık katsayıları ise 0,6'dan büyük olduğu için bu değişkenlerin iç tutarlılık katsayılarının arzu edilebilir düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yöneticilerin destek ve katkısı, yönetime katılma, diğer faktörlere ilişkin Cronbach Alpha değerlerinin, diğer değişkenlere (motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, örgüt kültürü) oranla daha düşük olmasının nedeni olarak, bu faktörlerde az sayıda maddenin yer alması gösterilebilmektedir. Fakat genel itibariyle, çalışmadaki değişkenlerin çoğunluğunun (motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, örgüt kültürü, yönetime katılma ve diğer faktörler) güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Çalışmada ortaya konan; motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, örgüt kültürü, yöneticilerin destek ve katkısı, yönetime katılma değişkenlerden her birinin katılımcı liderlik ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda, katılımcı liderliğin önemli

bileşenlerinden biri olan motivasyon, kelime anlamı ile, insanları harekete geçiren ve insanların eylemlerinin devamını sağlayan uygulamaların bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda katılımcı liderlik motivasyonel liderlik anlamına da gelmektedir. Astlarını en iyi biçimde motive etmeye çabalayan ve bu yolla da onların katılımcılıklarını arttırmaya çalışan katılımcı liderler, astlarına coşku aşılayabildikleri gibi, onların yaratıcılık ve verimliliklerini yükseltmelerine de yardımcı olmaktadır. Bu tarz liderler astlarını motive edebilme özelliklerinin yanı sıra, sahip oldukları iletişim yetenekleri ile de astlarını etkilemektedirler. Astları ile aralarında kurmuş oldukları iletişim bağları ile astlarını her fırsatta bilgilendirmekte ve astların karar verme sürecine katılımlarını sağlamaya çabalamaktadırlar. İletişim kanalları daima açık tutan ve astları ile iletişimde iki yönlü iletişim kanalları kullanmayı tercih eden katılımcı liderler, enformasyonu astlarıyla paylaşarak konu ya da konular hakkında astların fikir ve görüşlerini almaktadır. Bu bağlamda, motivasyon ve iletişimi en verimli biçimde kullanmaya çalışan katılımcı liderler, astlarını pozitif yönde etkilemekte ve doğru iletişim faaliyetleriyle de astları ile güvenilir ve serbest iletişim kurabilmektedir.

Katılımcı liderler astlarına demokratik davranışlar sergileyerek, onların güvenlerini kazanmakta ve bu yolla da astlarının karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu tarz liderler astlarına herhangi bir baskıda bulunmayarak, sergilemiş olduğu demokratik davranışlar ile astlarına bir model oluşturabilmektedir. Katılımcı liderin, astlarına demokratik davranışlarda bulunması ile astlar da, tıpkı liderleri gibi, demokratik davranışlar sergilemeye başlamakta, kendi düşünce ve görüşlerini açıklama konusunda cesaretlenmektedir.

Katılımcı liderlik ile örgüt kültürü konularının ortak noktası, her iki konunun ilgi alanlarının insan olması olarak gösterilebilmektedir. Günümüzün çalışma ortamı ve felsefesi öncelikli olarak insana değer vermeyi gerektirmektedir. Katılımcı liderlerin, astlarını temel alan davranışlar sergilemeleri, astları karar verme sürecine dahil etmeye çalışmaları, astlarının konu ya da konular hakkındaki fikir ve düşüncelerini göz önünde bulundurmaları astlara ve dolayısıyla insana önem veren bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Dolayısıyla katılımcı liderler, örgüt kültürünün

meydana getirilmesi, şekillendirilmesi, sürdürülmesi, değiştirilmesi ve yönetilmesinde pay sahibi olmaktadırlar.

Katılımcı liderliğin önemli özelliklerinden biri olan çalışanlara destek ve katkı sağlama fonksiyonu, astların karar verme sürecine katılımlarının sağlanması ve arttırılmasında önemli bir paya sahiptir. Çünkü bu tarz liderlerin, astlarına destek ve katkı sağlamaları astların özgüvenlerini arttırmakta, liderlerinin destek ve katkısını sağlayan astlar ise kendi tercihleri yönünde özgürce fikir ve düşüncelerini beyan edebilmektedirler. Bu bağlamda katılımcı liderlerin astlarına destek ve katkı sağlamaları, astlara kendi potansiyellerini geliştirme ve gerçekleştirme, yeteneklerini ve deneyimlerini arttırma fırsatı vermektedir.

Astların katılımcılığını esas alan katılımcı liderlik ve yönetime katılma konuları birbiriyle yakın ilişkisi bulunan konulardır. Her iki kavram da işletmede, insanı temel alan bir çalışma düzeni oluşturma, astların verimliliklerini arttırma ve işletme tarafından verilecek olan kararların oluşumunda astlara etkin rol verme amacı gütmektedirler. Grup içinde konsensus sağlayarak birlikte karar almak, astların düşünce ve fikirlerini karşılıklı anlayış ve hoşgörü çerçevesinde belirtmelerine imkan sağlamak için çaba gösteren katılımcı liderler, astların yönetime katılmaları ile disiplinli bir çalışma düzeni oluşturmakta, astların birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarını temin ederek, kendilerini ilgilendiren kararların oluşturulma sürecinde görüş ve fikirlerini etkin bir biçimde ifade edebilmelerini sağlamaktadırlar.

4.5.3. Çalışanların Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Ölçülmesi

Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanların, katılımcılığına etki eden faktörler tespit edildikten ve elde edilen faktörlerin çalışanların katılımcılığı üzerindeki etkisi belirlendikten sonra, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıkları araştırılmak istenmiştir.

Kestirim noktaları, katılımcı liderlik ile ilgili olan 28 soruya verilebilecek maksimum puanların toplamıyla ($5 \times 28 = 140$) bulunmuştur. Buna göre 1,00-28,00 puanları arası 5 üzerinden 1'e karşılık gelen kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını,

28,01-56,00 puanları arası 5 üzerinden 2'ye karşılık gelen katılmıyorum yanıtlarını, 56,01-84,00 puanları arası 5 üzerinden 3'e karşılık gelen fikrim yok yanıtlarını, 84,01-112,00 puanları arası 5 üzerinden 4'e karşılık gelen katılıyorum yanıtlarını, 112,01-140,00 puanları arası ise 5 üzerinden 5'e karşılık gelen kesinlikle katılıyorum yanıtlarını temsil etmektedir.

Faktörlerden ilki olan motivasyon ve iletişim faktörü için kestirim noktaları; motivasyon ve iletişim ile ilgili olan 9 soruya (Genel 21, Genel 20, Genel 16, Genel 28, Genel 23, Genel 17, Genel 7, Genel 22, Genel 9) verilebilecek maksimum puanların toplamıyla ($5 \times 9 = 45$) bulunmuştur. Buna göre 1,00-9,00 puanları arası 5 üzerinden 1'e karşılık gelen kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını, 9,01-18,00 puanları arası 5 üzerinden 2'ye karşılık gelen katılmıyorum yanıtlarını, 18,01-27,00 puanları arası 5 üzerinden 3'e karşılık gelen fikrim yok yanıtlarını, 27,01-36,00 puanları arası 5 üzerinden 4'e karşılık gelen katılıyorum yanıtlarını, 36,01-45,00 puanları arası ise 5 üzerinden 5'e karşılık gelen kesinlikle katılıyorum yanıtlarını göstermektedir.

Faktörlerin ikincisi olan demokratik davranış faktörü için kestirim noktaları; demokratik davranış ile ilgili olan 6 soruya (Genel 25, Genel 12, Genel 19, Genel 18, Genel 5, Genel 10) verilebilecek maksimum puanların toplamıyla ($5 \times 6 = 30$) belirlenmiştir. Buna göre 1,00-6,00 puanları arası 5 üzerinden 1'e karşılık gelen kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını, 6,01-12,00 puanları arası 5 üzerinden 2'ye karşılık gelen katılmıyorum yanıtlarını, 12,01-18,00 puanları arası 5 üzerinden 3'e karşılık gelen fikrim yok yanıtlarını, 18,01-24,00 puanları arası 5 üzerinden 4'e karşılık gelen katılıyorum yanıtlarını, 24,01-30,00 puanları arası ise 5 üzerinden 5'e karşılık gelen kesinlikle katılıyorum yanıtlarını temsil etmektedir.

Faktörlerden üçüncüsü olan örgüt kültürü faktörü için kestirim noktaları; bu faktör ile ilgili olan 6 soruya (Genel 3, Genel 2, Genel 4, Genel 13, Genel 11, Genel 6) verilebilecek maksimum puanların toplamıyla ($5 \times 6 = 30$) belirlenmiştir. Buna göre 1,00-6,00 puanları arası 5 üzerinden 1'e karşılık gelen kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını, 6,01-12,00 puanları arası 5 üzerinden 2'ye karşılık gelen katılmıyorum yanıtlarını, 12,01-18,00 puanları arası 5 üzerinden 3'e karşılık gelen fikrim yok yanıtlarını, 18,01-24,00 puanları arası 5 üzerinden 4'e karşılık gelen katılıyorum

yanıtlarını, 24,01-30,00 puanları arası ise 5 üzerinden 5'e karşılık gelen kesinlikle katılıyorum yanıtlarını göstermektedir.

Faktörlerin dördüncüsü yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için kestirim noktaları; yöneticilerin destek ve katkısı faktörü ile ilgili olan 2 soruya (Genel 24 ve Genel 15) verilebilecek maksimum puanların toplamıyla ($5*2=10$) belirlenmiştir. Buna göre 1,00-2,00 puanları arası 5 üzerinden 1'e karşılık gelen kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını, 2,01-4,00 puanları arası 5 üzerinden 2'ye karşılık gelen katılmıyorum yanıtlarını, 4,01-6,00 puanları arası 5 üzerinden 3'e karşılık gelen fikrim yok yanıtlarını, 6,01-8,00 puanları arası 5 üzerinden 4'e karşılık gelen katılıyorum yanıtlarını, 8,01-10,00 puanları arası ise 5 üzerinden 5'e karşılık gelen kesinlikle katılıyorum yanıtlarını temsil etmektedir.

Faktörlerin beşincisi olan yönetime katılma faktörü için kestirim noktaları; yönetime katılma ile ilgili olan 2 soruya (Genel 1, Genel 26, Genel 14) verilebilecek maksimum puanların toplamıyla ($5*3=15$) belirlenmiştir. Buna göre 1,00-3,00 puanları arası 5 üzerinden 1'e karşılık gelen kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını, 3,01-6,00 puanları arası 5 üzerinden 2'ye karşılık gelen katılmıyorum yanıtlarını, 6,01-9,00 puanları arası 5 üzerinden 3'e karşılık gelen fikrim yok yanıtlarını, 9,01-12,00 puanları arası 5 üzerinden 4'e karşılık gelen katılıyorum yanıtlarını, 12,01-15,00 puanları arası ise 5 üzerinden 5'e karşılık gelen kesinlikle katılıyorum yanıtlarını göstermektedir.

Faktörlerin sonuncusu olan diğer faktörler için kestirim noktaları; bu faktör ile ilgili olan 2 soruya (Genel 8 ve Genel 27) verilebilecek maksimum puanların toplamıyla ($5*2=10$) belirlenmiştir. Buna göre 1,00-2,00 puanları arası 5 üzerinden 1'e karşılık gelen kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını, 2,01-4,00 puanları arası 5 üzerinden 2'ye karşılık gelen katılmıyorum yanıtlarını, 4,01-6,00 puanları arası 5 üzerinden 3'e karşılık gelen fikrim yok yanıtlarını, 6,01-8,00 puanları arası 5 üzerinden 4'e karşılık gelen katılıyorum yanıtlarını, 8,01-10,00 puanları arası ise 5 üzerinden 5'e karşılık gelen kesinlikle katılıyorum yanıtlarını temsil etmektedir.

4.5.3.1. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

İşletmede görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının cinsiyete göre sonuçları Tablo 4.14'te genel olarak, Tablo 4.15'te ise faktörler olarak incelenmiştir.

Tablo 4.14: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Erkek	47	116,1489	14,41463	58	,091	,928
Bayan	13	115,7692	8,30817			

(*t testi*)

Tablo 4.14'teki test sonuçları, erkeklerin, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıkları ile ilgili sorulara verdiği puanların ortalamasının 140 üzerinden 116,1489, bayanların ise 115,7692 olduğunu göstermiştir.

Cinsiyete göre karşılaştırmanın anlamlılık düzeyini gösteren p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ($p = 0,928 > 0,05$) çalışanların cinsiyetinin, yöneticileri katılımcı lider olarak algılayıp algılamaması üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiş ve algılamaların cinsiyetlere göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

H₁: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri cinsiyete göre değişmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.15: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Motivasyon ve İletişim						
Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Erkek	47	38,3404	5,61936	58	,066	,947
Bayan	13	38,2308	3,76727			
(t testi)						
Demokratik Davranış						
Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Erkek	47	24,9362	3,63201	58	,601	,550
Bayan	13	24,3077	1,79743			
(t testi)						
Örgüt Kültürü						
Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Erkek	47	24,9574	3,40050	58	-,191	,849
Bayan	13	25,1538	2,79422			
(t testi)						
Yöneticilerin Destek ve Katkısı						
Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Erkek	47	8,4043	1,17324	58	,479	,634
Bayan	13	8,2308	1,09193			
(t testi)						
Yönetime Katılma						
Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Erkek	47	11,4468	1,93153	58	-,281	,780
Bayan	13	11,6154	1,85016			
(t testi)						
Diğer Faktörler						
Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Erkek	47	8,0638	1,60711	58	-,330	,743
Bayan	13	8,2308	1,64083			
(t testi)						

Tablo 4.15'te görüldüğü üzere, p değeri motivasyon ve iletişim faktörü için 0,947, demokratik davranış faktörü için 0,550, örgüt kültürü faktörü için 0,849, yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,634, yönetime katılma faktörü için 0,780 ve diğer faktörler için 0,743 olarak ortaya çıkmıştır. Her bir faktörün p değeri 0,05'ten yüksektir. Dolayısıyla cinsiyet farklılığı, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden her bir faktör üzerinde farklı etkiye neden olmamaktadır. Yani çalışanların cinsiyetlerindeki değişim faktörlerde anlamlı bir değişikliğe neden olmamaktadır.

4.5.3.2. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi

İşletmede görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının yaşa göre sonuçları Tablo 4.16'da genel olarak, Tablo 4.17'de ise faktörler olarak incelenmiştir.

Tablo 4.16: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
21-25	6	115,5000	5,78792	,518	,722
26-30	16	118,2500	7,08520		
31-35	16	113,3125	22,02943		
36-40	15	114,7333	11,15774		
40 ve üzeri	7	120,7143	3,35233		
Toplam	60	116,0667	13,26888		

(ANOVA testi)

Tablo 4.16’da yaşı 40 ve üzeri olan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıkları ile ilgili sorulara verdiği puanların ortalamasının (120,7143) en yüksek ve standart sapma değerlerinin ise en düşük (3,35233) olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı tabloya ilişkin dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise 31-35 yaş grubuna giren çalışanların standart sapma değerinin (22,02943) oldukça yüksek çıkmıştır. Bu da ankette 31-35 yaş grubunu işaretleyen çalışanların ortalamadan oldukça sapmış yanıtlar verdiğini göstermektedir.

Tabloya göre anlamlılık düzeyini gösteren p değeri 0,722 olarak çıkmıştır ($p = 0,722 > 0,05$). Tablodaki sonuçlara göre yaş gruplarının, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamaması üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir.

H₂: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri yaşa göre değişmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.17: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Yaşa Göre İncelenmesi

<i>Motivasyon ve İletişim</i>					
Yaş	N	Ortalama	s.s.	f	p
21-25	6	38,0000	3,03315	,556	,696
26-30	16	39,8125	3,10309		
31-35	16	37,3750	8,22091		
36-40	15	37,5333	4,68838		
40 ve üzeri	7	39,0000	2,82843		
Toplam	60	38,3167	5,24483		
(ANOVA testi)					
<i>Demokratik Davranış</i>					
Yaş	N	Ortalama	s.s.	f	p
21-25	6	25,6667	1,75119	1,103	,365
26-30	16	25,4375	2,03204		
31-35	16	24,0625	4,80928		
36-40	15	23,8667	3,44065		
40 ve üzeri	7	26,2857	1,38013		
Toplam	60	24,8000	3,31816		
(ANOVA testi)					
<i>Örgüt Kültürü</i>					
Yaş	N	Ortalama	s.s.	f	p
21-25	6	24,0000	2,75681	,768	,551
26-30	16	25,3750	1,50000		
31-35	16	24,3125	4,89515		
36-40	15	25,0000	3,27327		
40 ve üzeri	7	26,5714	1,39728		
Toplam	60	25,0000	3,25733		
(ANOVA testi)					
<i>Yöneticilerin Destek ve Katkısı</i>					
Yaş	N	Ortalama	s.s.	f	p
21-25	6	8,5000	,83666	,531	,714
26-30	16	8,3125	1,01448		
31-35	16	8,0625	1,69189		
36-40	15	8,5333	,74322		
40 ve üzeri	7	8,7143	,95119		
Toplam	60	8,3667	1,14931		
(ANOVA testi)					
<i>Yönetime Katılma</i>					
Yaş	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
21-25	6	31,42	2,387	4	,665
26-30	16	25,13			
31-35	16	31,59			
36-40	15	32,77			
40 ve üzeri	7	34,64			
Toplam	60				
(Kruskal-Wallis H testi)					
<i>Diğer Faktörler</i>					
Yaş	N	Ortalama	s.s.	f	p
21-25	6	7,5000	1,61317	,322	,862
26-30	16	8,2500	1,61245		
31-35	16	8,3125	1,88746		
36-40	15	8,0000	1,51186		
40 ve üzeri	7	8,0000	1,29099		
Toplam	60	8,1000	1,60191		
(ANOVA testi)					

Tablo 4.17'ye göre, p değeri motivasyon ve iletişim faktörü için 0,696, demokratik davranış faktörü için 0,365, örgüt kültürü faktörü için 0,551, yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,714 ve diğer faktörler için 0,862 olarak

ortaya çıkmıştır. Her faktörün p değeri 0,05'ten yüksektir. Parametrik bir test olan ANOVA testinin yapılabilmesi için varyansların homojen olması koşulu yönetime katılma faktörü için sağlanamamıştır. Bu durum ise levene testi ile ortaya çıkmıştır (Sig.= 0,020 < 0,05). Bu nedenle parametrik bir test olan ANOVA testi yerine parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi yapılmış ve yönetime katılma faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,665 olduğu görülmüştür (Asymp. Sig.= 0,665 > 0,05).

Tablonun ortaya koymuş olduğu sonuçlara göre yaş değişkeni çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden faktörleri farklı bir şekilde etkilemediği sonucuna varılmıştır. Yani çalışanların yaşlarındaki değişim, faktörlerde anlamlı bir değişikliğe neden olmamaktadır.

4.5.3.3. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi

İşletmede görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının öğrenim durumlarına göre sonuçları Tablo 4.18'de genel olarak, Tablo 4.19'da da faktörler olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.18: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Ortaokul	5	118,0000	4,84768	1,512	,202
Lise	13	118,0769	5,70762		
Yüksekokul	9	106,2222	14,17549		
Üniversite	25	116,3200	17,03849		
Yüksek Lisans	4	125,5000	1,00000		
Doktora	2	119,0000	1,41421		
Toplam	58	116,0172	13,49658		

(ANOVA testi)

Tablo 4.18'e göre, öğrenim durumu yüksek lisans olan çalışanların sorulara verdikleri puanların ortalamasının (125,5000) ve standart sapma değerinin ise oldukça düşük (1,00000) olduğu belirlenmiştir. Bunun haricinde, öğrenim durumu

yüksekokul olan çalışanların, sorulara verdikleri puanların ortalamasının en düşük (106,2222) olduğu görülmüştür.

Tabloya göre, öğrenim durumunun çalışanların yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamaması üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p = 0,202 > 0,05$). Özetle, çalışanların öğrenim durumları değiştikçe, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına yönelik değerlendirmeleri değişmemektedir.

H₃: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre değişmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.19’da, p değeri motivasyon ve iletişim faktörü için 0,482, demokratik davranış faktörü için 0,094, örgüt kültürü faktörü için 0,503, yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,715 olarak gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, faktörlerin p değeri 0,05’ten yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Parametrik bir test olan ANOVA testinin yapılabilmesi için varyansların homojen olması koşulu yönetim katılma faktörü (Sig.= 0,006 < 0,05) ve diğer faktörler (Sig.= 0,001 < 0,05) için sağlanamamıştır. Bu durum ise levene testi sonucunda tespit edilmiştir. Bu nedenle parametrik bir test olan ANOVA testi yerine parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Bu test sonucunda yönetime katılma faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,685 (Asymp. Sig.= 0,685 > 0,05) ve diğer faktörlerin asymp. sig. değerinin 0,290 (Asymp. Sig.= 0,290 > 0,05) olduğu belirlenmiştir.

Tablonun ortaya koymuş olduğu sonuçlara göre, öğrenim durumunun farklılaşmasının çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden faktörleri farklı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.19: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesi

Motivasyon ve İletişim					
Öğrenim Durumu	N	Ortalama	s.s.	F	p
Ortaokul	5	38,2000	2,94958	,909	,482
Lise	13	37,7692	3,65499		
Yüksekokul	9	35,4444	5,76869		
Üniversite	25	39,9600	6,47096		
Yüksek Lisans	4	41,5000	,57735		
Doktora	2	39,0000	4,24264		
Toplam	58	38,2586	5,32311		
(ANOVA testi)					
Demokratik Davranış					
Öğrenim Durumu	N	Ortalama	s.s.	F	p
Ortaokul	5	26,2000	2,16795	2,000	,094
Lise	13	25,4615	1,19829		
Yüksekokul	9	22,1111	4,25572		
Üniversite	25	24,7600	3,87599		
Yüksek Lisans	4	27,2500	,95743		
Doktora	2	25,0000	,00000		
Toplam	58	24,8103	3,37409		
(ANOVA testi)					
Örgüt Kültürü					
Öğrenim Durumu	N	Ortalama	s.s.	F	P
Ortaokul	5	25,6000	2,70185	,878	,503
Lise	13	25,6923	2,68901		
Yüksekokul	9	23,3333	3,84057		
Üniversite	25	24,7600	3,75588		
Yüksek Lisans	4	26,7500	,95743		
Doktora	2	26,0000	1,41421		
Toplam	58	25,0000	3,31398		
(ANOVA testi)					
Yöneticilerin Destek ve Katkısı					
Öğrenim Durumu	N	Ortalama	s.s.	F	p
Ortaokul	5	8,200	,83666	,579	,715
Lise	13	8,7692	,83205		
Yüksekokul	9	8,1111	1,36423		
Üniversite	25	8,2400	1,36260		
Yüksek Lisans	4	8,5000	,57735		
Doktora	2	9,0000	1,41421		
Toplam	58	8,3793	1,16721		
(ANOVA testi)					
Yönetime Katılma					
Öğrenim Durumu	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Ortaokul	5	25,10	3,096	5	,685
Lise	13	30,46			
Yüksekokul	9	26,56			
Üniversite	25	28,96			
Yüksek Lisans	4	42,13			
Doktora	2	29,00			
Toplam	58				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Diğer Faktörler					
Öğrenim Durumu	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Ortaokul	5	30,20	6,174	5	,290
Lise	13	33,00			
Yüksekokul	9	18,28			
Üniversite	25	31,52			
Yüksek Lisans	4	34,13			
Doktora	2	21,00			
Toplam	58				
(Kruskal-Wallis H testi)					

4.5.3.4. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Çalışılan Bölüme Göre Değerlendirilmesi

İşletmede görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının çalışılan bölüme göre sonuçları Tablo 4.20’de genel olarak, Tablo 4.21’de ise faktörler olarak sunulmuştur.

Tablo 4.20: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması

Çalışılan Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Satın Alma	3	117,0000	3,60555	,938	,467
Üretim	9	117,6667	6,22495		
Muhasebe-Finans	7	115,1429	5,55063		
İnsan Kaynakları	9	119,0000	6,22495		
Satış-Pazarlama	4	120,5000	6,13732		
Diğer	13	107,6154	25,46088		
Toplam	45	114,8444	14,90265		

(ANOVA testi)

Tablo 4.20’de satış-pazarlama bölümünde çalışanların, yöneticilerini en yüksek ortalama (120,5000) katılımcı lider olarak algıladıkları, belirlenmiştir. Fakat ankette diğer bölümlerde çalışanların ise yöneticilerini en düşük ortalama (107,6154) katılımcı lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, ankette bulunan çalışılan bölüm sorusunda diğer seçeneğini işaretleyen çalışanların standart sapma değerlerinin oldukça yüksek (25,46088) olduğu ve ortalamadan oldukça sapmış yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda, çalışılan bölümün çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılık ($p = 0,467 > 0,05$) bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H₄: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri çalışılan bölüme göre değişmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.21: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Çalışılan Bölüme Göre İncelenmesi

<i>Motivasyon ve İletişim</i>					
Çalışılan Bölüm	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Satın Alma	3	24,67	6,183	5	,289
Üretim	9	20,50			
Muhasebe-Finans	7	20,29			
İnsan Kaynakları	9	28,00			
Satış-Pazarlama	4	34,13			
Diğer	13	18,92			
Toplam	45				
(Kruskal-Wallis H testi)					
<i>Demokratik Davranış</i>					
Çalışılan Bölüm	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Satın Alma	3	29,33	8,071	5	,125
Üretim	9	28,89			
Muhasebe-Finans	7	13,21			
İnsan Kaynakları	9	22,11			
Satış-Pazarlama	4	30,13			
Diğer	13	21,15			
Toplam	45				
(Kruskal-Wallis H testi)					
<i>Örgüt Kültürü</i>					
Çalışılan Bölüm	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Satın Alma	3	11,33	4,380	5	,496
Üretim	9	28,89			
Muhasebe-Finans	7	22,36			
İnsan Kaynakları	9	22,67			
Satış-Pazarlama	4	22,38			
Diğer	13	22,38			
Toplam	45				
(Kruskal-Wallis H testi)					
<i>Yöneticilerin Destek ve Katkısı</i>					
Çalışılan Bölüm	N	Ortalama	s.s.	F	p
Satın Alma	3	8,6667	1,52753	,337	,887
Üretim	9	8,4444	,88192		
Muhasebe-Finans	7	8,2857	1,38013		
İnsan Kaynakları	9	8,6667	,86603		
Satış-Pazarlama	4	8,5000	,57735		
Diğer	13	8,0000	1,82574		
Toplam	45	8,3556	1,28197		
(ANOVA testi)					
<i>Yönetime Katılma</i>					
Çalışılan Bölüm	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Satın Alma	3	17,50	3,049	5	,692
Üretim	9	19,72			
Muhasebe-Finans	7	23,14			
İnsan Kaynakları	9	28,28			
Satış-Pazarlama	4	26,25			
Diğer	13	21,81			
Toplam	45				
(Kruskal-Wallis H testi)					
<i>Diğer Faktörler</i>					
Çalışılan Bölüm	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Satın Alma	3	34,00	2,965	5	,705
Üretim	9	22,50			
Muhasebe-Finans	7	20,43			
İnsan Kaynakları	9	24,06			
Satış-Pazarlama	4	24,50			
Diğer	13	21,00			
Toplam	45				
(Kruskal-Wallis H testi)					

Tablo 4.21'deki sonuçlara göre, p değeri yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,887 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin destek ve katkısı faktörünün p değeri 0,05'ten yüksektir. Parametrik bir test olan ANOVA testinin yapılabilmesi için varyansların homojen olması koşulu motivasyon ve iletişim faktörü (Sig.= 0,033 < 0,05), demokratik davranış (Sig.= 0,018 < 0,05), örgüt kültürü (Sig.= 0,039 < 0,05), yönetime katılma (Sig.= 0,000 < 0,05) ve diğer faktörler (Sig.= 0,000 < 0,05) için sağlanamamıştır. Bu durum ise levene testi sonucunda tespit edilmiştir. Bu nedenle parametrik bir test olan ANOVA testi yerine parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır.

Kruskal-Wallis H testi sonucunda motivasyon ve iletişim faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,289 (Asymp. Sig.= 0,289 > 0,05), demokratik davranış faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,125 (Asymp. Sig.= 0,125 > 0,05), örgüt kültürü faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,496 (Asymp. Sig.= 0,496 > 0,05), yönetime katılma faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,692 (Asymp. Sig.= 0,692 > 0,05) ve diğer faktörlerin asymp. sig. değerinin 0,705 (Asymp. Sig.= 0,705 > 0,05) olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki tabloya göre, çalışılan bölümlerin farklılaşmasının çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamasına etki eden faktörleri farklı düzeylerde etkilememekte olduğu belirlenmiştir.

4.5.3.5. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Unvana Göre Değerlendirilmesi

İşletmede görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının unvana göre sonuçları Tablo 4.22'de genel olarak, Tablo 4.23'te de faktörler olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.22: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Unvana Göre Karşılaştırılması

Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Müdür Yrd.	1	120,0000	.	1,285	,290
Uzman-Şef	6	117,3333	7,96660		
Mühendis	10	122,3000	5,20790		
İşçi	15	117,3333	11,95826		
Diğer	18	114,5556	7,87567		
Toplam	50	116,9800	9,07000		

(ANOVA testi)

Tabloya göre, en yüksek ortalamanın mühendislere (122,3000), ardından ise sırasıyla müdür yardımcısına (120,0000), uzman-şeflere (117,3333) ve işçilere (117,3333) ait olduğu görülmektedir. Anketteki unvan sorusuna diğer cevabını veren çalışanların yöneticilerini en düşük ortalamayla (114,5556) katılımcı lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Mevcut tablodaki sonuçlara bakılarak unvan ile, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılığın ($p = 0,290 > 0,05$) olmadığı belirlenmiştir.

H₅: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri sahip olunan unvana göre değişmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.23’te görülen sonuçlara göre, p değeri motivasyon ve iletişim faktörü için 0,081, demokratik davranış faktörü için 0,195, örgüt kültürü faktörü için 0,238, yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,222, yönetime katılma faktörü için 0,281 ve diğer faktörler için 0,591 olarak ortaya çıkmıştır. Her bir faktörün p değeri 0,05’ten yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla unvan değişkeninin çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadığına etki eden faktörleri farklı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.23: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Unvana Göre İncelenmesi

Motivasyon ve İletişim					
Unvan	N	Ortalama	s.s.	F	p
Müdür Yrd.	1	40,0000	.	2,226	,081
Uzman-Şef	6	38,5000	2,34521		
Mühendis	10	41,4000	1,26491		
İşçi	15	36,8667	5,37011		
Diğer	18	38,8889	3,34117		
Toplam	50	38,7600	3,94120		
(ANOVA testi)					
Demokratik Davranış					
Unvan	N	Ortalama	s.s.	F	p
Müdür Yrd.	1	26,0000	.	1,585	,195
Uzman-Şef	6	24,5000	2,16795		
Mühendis	10	26,6000	1,50555		
İşçi	15	25,3333	2,69037		
Diğer	18	24,1111	3,12276		
Toplam	50	25,0600	2,69095		
(ANOVA testi)					
Örgüt Kültürü					
Unvan	N	Ortalama	s.s.	F	p
Müdür Yrd.	1	25,0000	.	1,436	,238
Uzman-Şef	6	25,8333	1,72240		
Mühendis	10	25,8000	1,54919		
İşçi	15	25,7333	2,60403		
Diğer	18	24,0000	2,97044		
Toplam	50	25,1200	2,54462		
(ANOVA testi)					
Yöneticilerin Destek ve Katkısı					
Unvan	N	Ortalama	s.s.	F	p
Müdür Yrd.	1	10,0000	.	1,487	,222
Uzman-Şef	6	7,8333	,98319		
Mühendis	10	8,6000	,96609		
İşçi	15	8,4667	,83381		
Diğer	18	8,5000	,92355		
Toplam	50	8,4600	,93044		
(ANOVA testi)					
Yönetime Katılma					
Unvan	N	Ortalama	s.s.	F	p
Müdür Yrd.	1	13,0000	.	1,310	,281
Uzman-Şef	6	12,8333	,75277		
Mühendis	10	11,3000	1,88856		
İşçi	15	11,4000	1,91982		
Diğer	18	11,0556	1,86207		
Toplam	50	11,4600	1,82063		
(ANOVA testi)					
Diğer Faktörler					
Unvan	N	Ortalama	s.s.	F	p
Müdür Yrd.	1	6,0000	.	,707	,591
Uzman-Şef	6	7,8333	1,47196		
Mühendis	10	8,6000	,69921		
İşçi	15	8,2000	1,56753		
Diğer	18	8,0000	2,05798		
Toplam	50	8,1200	1,62431		
(ANOVA testi)					

4.5.3.6. Çalışanların Yöneticilerini, Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Değerlendirilmesi

İşletmede görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının kurumda çalışma sürelerine göre sonuçları Tablo 4.24'te genel olarak, Tablo 4.25'te ise faktörler olarak sunulmuştur.

Tablo 4.24: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
1-5	21	117,0476	6,79320	1,225	,311
6-10	23	111,7826	19,49349		
11-15	9	119,7778	4,71110		
16-20	4	122,2500	4,42531		
20 ve üstü	3	122,6667	3,05505		
Toplam	60	116,0667	13,26888		

(ANOVA testi)

Tablo 4.24'te kurumda çalışma süresi 20 ve üstü yıl olan çalışanların, en yüksek ortalama ile (122,6667) yöneticilerini katılımcı lider olarak algılamakta olduğu belirlenmiştir. Fakat kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arası olan çalışanların, en düşük ortalama ile (111,7826) yöneticilerini katılımcı lider olarak algıladıkları görüldüğü gibi, ortalamadan oldukça sapmış (19,49349) yanıtlar verdikleri ortaya çıkmıştır.

Tabloya göre anlamlılık düzeyini gösteren p değeri 0,311 olarak ortaya çıkmıştır ($p = 0,311 > 0,05$). Dolayısıyla kurumdaki çalışma süresinin, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir.

H₆: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri kurumdaki çalışma süresine göre değişmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.25: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi

Motivasyon ve İletişim					
Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	s.s.	F	p
1-5	21	39,0476	3,38343	,765	,553
6-10	23	36,8696	7,46083		
11-15	9	39,5556	2,06828		
16-20	4	38,5000	3,51188		
20 ve üstü	3	40,3333	2,51661		
Toplam	60	38,3167	5,24483		
(ANOVA testi)					
Demokratik Davranış					
Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	s.s.	F	p
1-5	21	25,6190	1,98686	3,227	0,019*
6-10	23	23,0435	4,40535		
11-15	9	25,7778	1,20185		
16-20	4	27,0000	1,41421		
20 ve üstü	3	26,6667	1,15470		
Toplam	60	24,8000	3,31816		
(ANOVA testi)					
Örgüt Kültürü					
Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	s.s.	F	p
1-5	21	24,9048	1,97243	,801	,530
6-10	23	24,4783	4,46063		
11-15	9	25,0000	2,87228		
16-20	4	27,0000	,81650		
20 ve üstü	3	27,0000	2,00000		
Toplam	60	25,0000	3,25733		
(ANOVA testi)					
Yöneticilerin Destek ve Katkısı					
Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	s.s.	F	p
1-5	21	8,3333	,85635	,941	,447
6-10	23	8,1304	1,48643		
11-15	9	8,6667	,70711		
16-20	4	8,5000	1,29099		
20 ve üstü	3	9,3333	,57735		
Toplam	60	8,3667	1,14931		
(ANOVA testi)					
Yönetime Katılma					
Kurumda Çalışma Süresi	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
1-5	21	24,76	5,603	4	,231
6-10	23	31,50			
11-15	9	34,78			
16-20	4	43,88			
20 ve üstü	3	32,33			
Toplam	60				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Diğer Faktörler					
Kurumda Çalışma Süresi	N	Ortalama	s.s.	F	p
1-5	21	8,0476	1,62715	,427	,789
6-10	23	8,0000	1,95402		
11-15	9	8,5556	,52705		
16-20	4	8,5000	1,00000		
20 ve üstü	3	7,3333	1,52753		
Toplam	60	8,1000	1,60191		
(ANOVA testi)					

Yukarıdaki tabloda, p değeri motivasyon ve iletişim faktörü için 0,553, örgüt kültürü faktörü için 0,530, yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,447 ve diğer faktörler için ise 0,789 olarak tespit edilmiştir. Bu dört faktörün p değerleri 0,05'ten yüksektir.

Parametrik bir test olan ANOVA testinin yapılabilmesi için varyansların homojen olması koşulu yönetim katılma faktörü (Sig.= 0,001 < 0,05) için sağlanamamıştır. Bu durum ise Levene testi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de parametrik bir test olan ANOVA testi yerine parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonucunda yönetime katılma faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,231 (Asymp. Sig.= 0,231 > 0,05) olduğu görülmüştür.

Tablo 4.25'ten elde edilen verilere göre, kurumda çalışma süresinin farklılaşması çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamasına etki eden demokratik davranış faktörü üzerinde farklı düzeyde etkiye neden olmakta ($p= 0,019 < 0,05$), fakat motivasyon ve iletişim faktörü, örgüt kültürü faktörü, yöneticilerin destek ve katkısı faktörü, yönetime katılma faktörü ve diğer faktörler üzerinde farklı bir etkiye neden olmamaktadır.

4.5.3.7. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığına Göre Değerlendirilmesi

Kurumdaki çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamalarının görev yerlerinin değişme sıklığına göre sonuçları Tablo 4.26'da genel olarak, Tablo 4.27'de faktörler olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.26: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	42	31,01	,572	2	,751
1-2	16	30,28			
2'den fazla	2	21,50			
Toplam	60				

(Kruskal-Wallis H testi)

Görev yerinin değişme sıklığının çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri üzerinde farklılığa neden olup olmadığına ilişkin test yapılmak istenmiş, fakat analiz sonuçlarına göre varyansların homojenliğini test eden levene testi varyansların homojen olmadığı ortaya koymuştur (Sig.= 0,000 < 0,05). Bu nedenle de ANOVA testi yapılamamıştır. Bunun yerine parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır.

Kruskal-Wallis H testinin sonuçları tablo 4.26'da sunulmuştur. Test sonuçlarına göre görev yerlerinin değişme sıklığının çalışanların, yöneticilerinin katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur (Asymp. Sig.= 0,751 > 0,05).

H₇: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri görev yerlerinin değişme sıklığına göre değişmektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.27: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Kurumdaki Görev Yerlerinin Değişme Sıklığına Göre İncelenmesi

Motivasyon ve İletişim					
Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	42	31,45	2,530	2	,282
1-2	16	30,38			
2'den fazla	2	11,50			
Toplam	60				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Demokratik Davranış					
Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	42	31,55	,522	2	,770
1-2	16	27,97			
2'den fazla	2	28,75			
Toplam	60				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Örgüt Kültürü					
Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	42	30,45	,007	2	,997
1-2	16	30,72			
2'den fazla	2	29,75			
Toplam	60				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Yöneticilerin Destek ve Katkısı					
Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	42	30,54	,549	2	,760
1-2	16	31,41			
2'den fazla	2	22,50			
Toplam	60				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Yönetime Katılma					
Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı	N	Ortalama	s.s.	F	p
Hiç	42	11,5476	1,58040	3,890	,026*
1-2	16	11,7500	2,11345		
2'den fazla	2	8,0000	4,24264		
Toplam	60	11,4833	1,89997		
(ANOVA testi)					
Diğer Faktörler					
Görev Yerlerinin Değişme Sıklığı	N	Ortalama	s.s.	F	p
Hiç	42	8,2857	1,45310	3,225	,047*
1-2	16	7,9375	1,73085		
2'den fazla	2	5,5000	2,12132		
Toplam	60	8,1000	1,60191		
(ANOVA testi)					

Tabloda, p değeri yönetime katılma faktörü için 0,026 ($p = 0,026 < 0,05$) ve diğer faktörler için 0,047 olarak ($p = 0,047 < 0,05$) tespit edilmiştir. Her iki faktörün p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüştür.

Parametrik bir test olan ANOVA testinin yapılabilmesi için varyansların homojen olması koşulu motivasyon ve iletişim faktörü (Sig.= 0,000 < 0,05), demokratik davranış faktörü (Sig.= 0,000 < 0,05), örgüt kültürü faktörü (Sig.= 0,000 < 0,05) ve yöneticilerin destek ve katkısı faktörü (Sig.= 0,000 < 0,05) için sağlanamamıştır. Bu sonuçlar levene testi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu nedenle parametrik bir test olan ANOVA testi yerine parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonucunda motivasyon ve iletişim faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,282 (Asymp. Sig.= 0,282 > 0,05), demokratik davranış faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,770 (Asymp. Sig.= 0,770 > 0,05), örgüt kültürü faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,997 (Asymp. Sig.= 0,997 > 0,05) ve yöneticilerin destek ve katkısı faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,760 (Asymp. Sig.= 0,760 > 0,05) olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.27'ye göre, kurumdaki görev yerlerinin değişme sıklığındaki farklılaşma çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamasına etki eden yönetime katılma faktörü ve diğer faktörler üzerinde farklılaşmaya neden olmaktadır. Yönetime katılma faktöründeki farklılaşmanın, değişkenin hangi düzeyindeki farklılaşmadan ötürü olduğu ise Tukey testi ile belirlenmiştir. Görev yerleri 2'den fazla değişenler ile hiç değişmeyenler ve 1-2 kez değişenler arasında farklılık tespit edilmiştir. Yani farklılık yaratan grup olan görev yeri 2'den fazla değişen çalışanların, yöneticilerini daha az katılımcı lider olarak algılamakta olduğu belirlenmiştir. Fakat görev yerlerinin değişme sıklığındaki değişim çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamasına etki eden motivasyon ve iletişim faktörü, demokratik davranış faktörü, örgüt kültürü faktörü ve yöneticilerin destek ve katkısı faktörü üzerinde farklılaşmaya neden olmadığı görülmüştür.

4.5.3.8. Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarının Kurumda Katılınan Kurs ve Eğitim Sıklığına Göre Değerlendirilmesi

Kurumda görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının kurumda katılınan kurs ve eğitim sıklığına göre sonuçları Tablo 4.28'de genel olarak, Tablo 4.29'da ise faktörler olarak belirtilmiştir.

Tablo 4.28: Çalışanların, Yöneticilerini Katılımcı Lider Olarak Algılayıp Algılamadıklarına İlişkin Görüşlerinin Kurumda Katılınan Kurs/Eğitim Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması

Katılınan Kurslar/Eğitimler	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	10	28,05	10,176	2	,017*
1-3	18	20,58			
4-6	16	38,81			
7 ve üstü	14	31,36			
Toplam	58				

(Kruskal-Wallis H testi)

Katılınan kurs/eğitim sıklığının, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığı test edilmek istenmiştir. Fakat analiz sonuçlarına göre varyansların homojenliğini test eden levene testi, varyansların homojen olmadığı göstermiş (Sig.= 0,005 < 0,05) ve ANOVA testi uygulanamamıştır. ANOVA testi yerine ise parametrik olmayan bir test olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre, asymp. sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için (Asymp. Sig.= 0,017 < 0,05) çalışanların katılmış oldukları kurs ve eğitim sayılarının değişmesinin, yöneticilerinin katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşler üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu tespit edilmiştir. 4-6 arası kurs ve eğitime katılan çalışanlar, diğer gruplara göre, yöneticilerini daha çok (38,81) katılımcı lider olarak görmektedirler. Bunun yanı sıra, yöneticilerini en düşük oranda katılımcı lider olarak gören çalışanların ise 1-3 arası kurs ve eğitime katılan çalışan olduğu (20,58) belirlenmiştir.

H₈: “Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri katılınan kurs ve eğitimlere göre değişmektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.29: Katılımcı Liderliği Oluşturan Faktör Gruplarının Kurumda Katılan Kurslara/Eğitimlere Göre İncelenmesi

Motivasyon ve İletişim					
Katılılan Kurs ve Eğitimler	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	10	21,35	8,618	3	,035*
1-3	18	25,75			
4-6	16	39,19			
7 ve üstü	14	29,07			
Toplam	58				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Demokratik Davranış					
Katılılan Kurs ve Eğitimler	N	Ortalama	s.s.	F	p
Hiç	10	25,7000	1,63639	3,824	,015*
1-3	18	22,8889	4,60037		
4-6	16	26,3125	,94648		
7 ve üstü	14	24,6429	3,07864		
Toplam	58	24,7414	3,32751		
(ANOVA testi)					
Örgüt Kültürü					
Katılılan Kurs ve Eğitimler	N	Ortalama	s.s.	F	p
Hiç	10	25,4000	2,83627	2,127	,107
1-3	18	23,5000	4,59219		
4-6	16	25,1875	2,56174		
7 ve üstü	14	26,2857	1,43734		
Toplam	58	24,9655	3,30319		
(ANOVA testi)					
Yöneticilerin Destek ve Katkısı					
Katılılan Kurs ve Eğitimler	N	Ortalama	s.s.	F	p
Hiç	10	8,6000	1,07497	3,456	,023*
1-3	18	7,6667	1,45521		
4-6	16	8,6250	,71880		
7 ve üstü	14	8,7143	,82542		
Toplam	58	8,3448	1,14787		
(ANOVA testi)					
Yönetime Katılma					
Katılılan Kurs ve Eğitimler	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	10	33,40	5,883	3	,117
1-3	18	21,75			
4-6	16	33,19			
7 ve üstü	14	32,46			
Toplam	58				
(Kruskal-Wallis H testi)					
Diğer Faktörler					
Katılılan Kurs ve Eğitimler	N	o.s.	Ki-Kare	s.d.	Asymp. Sig.
Hiç	10	28,45	3,920	3	,270
1-3	18	25,83			
4-6	16	36,19			
7 ve üstü	14	27,32			
Toplam	58				
(Kruskal-Wallis H testi)					

Tablo 4.29'a göre, p değeri demokratik davranış faktörü için 0,015 ($p = 0,015 < 0,05$), örgüt kültürü faktörü için 0,107 ($p = 0,107 > 0,05$) ve yöneticilerin destek ve katkısı faktörü için 0,023 ($p = 0,023 < 0,05$) olarak görülmüştür. Demokratik davranış ile yöneticilerin destek ve katkısı faktörlerinin p değerleri 0,05'ten yüksektir. Fakat örgüt kültürü faktörünün p değeri 0,05'ten küçüktür.

Parametrik bir test olan ANOVA testinin yapılabilmesi için varyansların homojen olması koşulu motivasyon ve iletişim faktörü (Sig.= 0,014 < 0,05), yönetime katılma faktörü (Sig.= 0,001 < 0,05) ve diğer faktörler (Sig.= 0,000 < 0,05) için sağlanamamıştır. bu sonuçlar ise levene testi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu nedenle parametrik bir test olan ANOVA testi yerine parametrik bir test olmayan Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H testine göre, motivasyon ve iletişim faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,035 (Asymp. Sig.= 0,035 < 0,05), yönetime katılma faktöründeki asymp. sig. değerinin 0,117 (Asymp. Sig.= 0,117 > 0,05) ve diğer faktörlerdeki asymp. sig. değerinin 0,270 (Asymp. Sig.= 0,270 > 0,05) olduğu tespit edilmiştir.

Kurumda katılınan kurs/eğitim sayılarındaki değişim çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamasına etki eden motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, yöneticilerin destek ve katkısı faktörlerini farklı düzeylerde etkilemektedir. Demokratik davranış faktöründeki farklılaşmanın, değişkenin hangi düzeyindeki farklılaşmadan ötürü olduğu ise Tukey testi ile belirlenmiştir. 1-3 arası kurs/eğitime katılan çalışanların, yöneticilerini 4-6 arası kurs/eğitime katılan çalışanlara göre daha fazla katılımcı lider olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin destek ve katkısı faktöründeki farklılaşmanın, katılınan kurs/eğitim sayısının hangi düzeyinden ötürü olduğu yine Tukey testi ile belirlenmiştir. 1-3 arası kurs/eğitime katılan çalışanlar, yöneticilerini 7 ve üstü kurs/eğitime katılan çalışanlara göre daha az katılımcı lider olarak algılamaktadırlar.

Ayrıca, katılınan kurs eğitim sayılarındaki değişim çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamasına etki eden örgüt kültürü faktörünü, yönetime katılma faktörünü, ve diğer faktörleri farklı bir şekilde etkilememekte olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Baş döndürücü gelişme ve değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında liderlik ve yönetim alanlarında köklü gelişme ve değişimler yaşanmaktadır. Rekabetin olağanca hızıyla yaşandığı iş dünyasında kaynakları en verimli ve doğru şekilde kullanan işletmeler rakiplerine göre daha ön sıralarda kendilerine yer bulmaktadır. İşletmelerin en verimli kaynağı ise insandır. İşletmelerin bu en önemli ve verimli kaynağının insan olduğu düşüncesi artık sadece bir laf olmaktan çıkmış ve işletmeyle birlikte var olan, işletmeden ayrı düşünülemeyen, olmazsa olmaz bir kavram haline gelmiştir. Çünkü insan sadece kendisine değil, çalıştığı işletmeye de gerek düşünsel, gerek yaratıcılık, gerekse yenilik anlamında katkıda bulunabilecek bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda işletmelerin verimli bir biçimde çalışabilmesi ve doğru işleri doğru şekilde yapabilmesi için, işletmeyi meydana getiren çalışanlardan en üst düzeyde yararlanması ve çalışanları kendisi için bir tehdit olarak görmeyip fırsat olarak görmesi gerekmektedir.

Yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımlarından biri olan katılımcı liderlik tarzı, liderlerin, sahip oldukları yönetim yetkisini, otokratik liderler gibi sadece kendilerinde toplamayarak astlarıyla paylaşması ve astları da karar verme aşamasına dahil etme yolunu izlemesidir. Gruba yönelik davranışlar sergileyen ve astlarının fikirlerini dinleyerek değerlendiren katılımcı lider konu ya da konulara dair son kararını kendisi vermektedir. Bunun yanında, ortaya çıktığı ilk günden bu yana çeşitli araştırmalara konu olan yönetime katılma kavramı ise, astların, kendilerini sadece çalışan varlıklar olarak görmek istemeyerek, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynamak istemeleri ve yöneticilerin de karar verme yetkilerini belli sınırlar çerçevesinde astlarla paylaşmaları olarak açıklanabilir. Yönetime katılmanın temelini; hiyerarşi gözetmeksizin serbest iletişim, çalışanlar arasında fikir birliği sağlama, birlik ve beraberliğe inanma, çalışanların düşünsel yeteneklerinden faydalanma gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu açıklamalar ışığında, hem katılımcı liderliğin hem de yönetime katılmanın temelinde; astların düşünce ve fikirlerine değer veren ve insan odaklı bir yapı bulunduğu sonucuna varılmaktadır.

Astlarının görüş ve fikirlerine önem gösteren katılımcı lider için astların karar verme aşamasına ve dolayısıyla yönetime katılmaları her daim önemli bir olgudur. Astlar yönetime katılarak işletme, işletme çevresi vb. konulara yönelik fikirlerini özgürce beyan edebilirler. Bu bağlamda, yönetime katılan ve fikirleriyle lidere yol gösteren astların yaratıcılıkları ve verimlilikleri artmaktadır. Tüm bunların sonucunda astlar daha fazla özgüven sahibi oldukları gibi, çalıştıkları işletmeye daha çok sahip çıkmakta ve kendilerini işletme içersindeki otoritenin bir parçası olarak görmektedirler. İşletme içinde kararların ortak bir şekilde alınması, katılımcı liderin astlardan gelen fikirlerle nihai kararını oluşturması ise işletmede verilen kararların daha sağlıklı olmasını sağlamaktadır.

Lider ve liderlik davranışları üzerine yapılan uzun araştırmalar; yönetim biçimlerine göre en iyi liderlik davranışının hangisi olduğu sorusuna kesin bir yanıt bulamamıştır. Her davranış biçimini kendine özgü yararları ve sakıncaları bulunmaktadır. Konu katılımcı liderlik bakımından ele alınacaksa; bu tür liderlik tarzında grup üyelerinin de kararlara katılımıyla daha etkin ve sağlıklı kararlar alınmakta ve bu nedenle de daha verimli ve yaratıcı bir grup elde edilebilmektedir. Ayrıca, karar verme aşamasında liderin emin olmadığı ve astlardan öneri ve rehberlik almaya ihtiyaç duyduğu zamanlarda bu liderlik tarzı ideal görülmektedir. Fakat acil durumlarda karar almak gerektiğinde, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeni ile karar verme sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesi katılımcı liderlik tarzının olumsuz özellikleri olarak sayılabilmektedir.

Ülkemiz şartlarında yöneticiler tarafından genellikle otokratik liderlik davranışının yaygın bir şekilde uygulandığını; katılımcı liderlik davranışının astlar tarafından daha çok tercih edildiğini; astlara tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışmaya ise henüz hazır olunmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanların katılımcılığını etkileyen faktörlerin belirlemek için işletmede çalışan 240 kişiden 60'ı rastgele sayılar tablosu yardımıyla seçilmiştir. 8 tanesi çalışanlara ait kişisel bilgileri ve 28 tanesi ise çalışanların katılımcılığına etki eden faktörleri ve çalışanların,

yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadığını belirlemek amacıyla toplam 36 tane soru sorulmuştur. Ankete katılanların, anketin 3. ve 4. sayfasında bulunan, 28 soruya verdikleri cevaplar sonucunda çalışanların katılımcılığını etkileyen 6 tane faktör elde edilmiştir. Bu 6 faktör ise sırasıyla; motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, örgüt kültürü, yöneticilerin destek ve katkısı, yönetime katılma, diğer faktörler olarak adlandırılmıştır.

Ampirik çalışma sonucunda elde edilen verilere göre, Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de çalışanların katılımcılığını etkileyen faktörleri belirlemek üzere oluşturulan toplam 6 tane faktörün çalışanların katılımcılığını %67,368 oranında etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, “motivasyon ve iletişim faktörü” işletmede çalışan çalışanların katılımcılığını en fazla etkileyen faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu faktörü sırasıyla “demokratik davranış”, “örgüt kültürü”, “yöneticilerin destek ve katkısı”, “yönetime katılma” ve “diğer faktörler” izlemektedir.

Çalışanların katılımcılıklarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesinin yanı sıra, ankete katılanların, anketin 2. bölümünde bulunan, 8 demografik soruya verdikleri cevaplar sonucunda çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına yönelik bir araştırma da yapılmak istenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan bölüm, unvan, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev yerinin değiştirilme sıklığı, kurumda katılan kurslar/eğitimler değişkenlerinden sadece, çalışanların katılmış oldukları kurs ve eğitim sayılarındaki değişimin, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşler üzerinde anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmada, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, çalışılan bölüme, unvana, kurumdaki çalışma süresine, görev yerlerinin değişme sıklığına, katılan kurslara/eğitimselere göre değişip değişmediğini belirlemek üzere oluşturulan toplam 8 tane hipotezden sadece 1 tanesi (H_8 : Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri katılan kurs ve eğitimlere göre değişmektedir) kabul edilmiştir. Sonuç itibarıyla, çalışanların,

yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, çalışılan bölüme, unvana, kurumdaki çalışma süresine, görev yerlerinin değişme sıklığına göre değişmemekte, sadece katılan kurs ve eğitimlere göre değişmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmede görev yapan çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının cinsiyete göre sonuçlarının faktörler olarak incelenmesi sonucunda cinsiyet farklılığının, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden her bir faktör üzerinde farklı bir etkiye neden olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının yaşa göre sonuçlarının faktörlere göre incelenmesi sonucunda yaş farklılığının, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden faktörleri farklı bir şekilde etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının öğrenim durumuna göre sonuçlarının faktörler olarak incelenmesi sonucunda öğrenim durumundaki farklılaşmanın çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden faktörleri farklı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının çalıştıkları bölümlere göre sonuçlarının faktörlere göre incelenmesi sonucunda çalışılan bölümlerin farklılaşmasının çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden faktörleri farklı düzeylerde etkilememekte olduğu tespit edilmiştir.

Kurumda çalışma süresinin farklılaşması ile çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadığı sonuçlarının faktörlere göre incelenmesi sonucunda, kurumda çalışma süresinin farklılaşmasının çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden demokratik davranış faktörü üzerinde farklı düzeyde etkiye neden olduğu, fakat motivasyon ve iletişim faktörü,

örgüt kültürü faktörü, yöneticilerin destek ve katkısı faktörü, yönetime katılma faktörü ve diğer faktörler üzerinde farklı bir etkiye neden olmadığı belirlenmiştir.

Kurumdaki görev yerlerinin değişme sıklığındaki farklılaşmanın, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden faktörlere göre incelenmesi sonucunda, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasının yönetime katılma faktörü ve diğer faktörler üzerinde farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür.

Kurumda katılan kurs ve eğitim sayılarındaki değişimin, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamamasına etki eden faktörlere göre incelenmesi sonucunda motivasyon ve iletişim, demokratik davranış, yöneticilerin destek ve katkısı faktörlerini farklı düzeylerde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, 4-6 arası kurs ve eğitime katılan çalışanların katılımcı liderliği etkileyen motivasyon ve iletişim faktörüne etkisi, farklı sayıda kurs ve eğitime katılan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Günümüzde gelişmekte olan yeni örgüt yapıları tamamen insan odaklı olmakta ve artık klasik, insanı sadece verilen emirleri uygulayan bir araç olarak gören ve çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermeyen bir yapı olmaktan çıkmaktadır. Bu değişimin yaratıcısı ve uygulayıcısı olan liderlerin ise insana değer vermesi, astların düşünsel gücünden faydalanması ve onları işletme ve onun geleceği için bir tehdit olarak görmeyerek katılımcılıklarını sağlaması ile mümkün olmaktadır.

Astların katılımcılıklarını arttırmak için çaba gösteren katılımcı liderler öncelikle; astlarını en iyi şekilde motive ederek onlarına katılımcılarını en üst seviyelere çıkarmayı, kişiler arası iletişime önem göstererek, iletişim kanallarını her zaman açık olan bir yapı oluşturmayı, astlar arasında ayrım gözetmeksizin demokratik davranışlar sergilemeyi, bağlı bulundukları örgütün kültürünü olumlu, çalışanların menfaatine olacak bir biçimde geliştirmeyi, astlara her fırsatta ve koşulda destek ve katkı sağlayarak astlar ile kendileri arasında karşılıklı güven tesis etmeyi ve insan ilişkilerini temel alan bir yaklaşımla astların yönetime katılımlarını sağlamaya çalışmayı amaç edinmeleri gerekmektedir.

Astlarının katılımcılıklarını arttırmayı başarabilen ve dolayısıyla da astların desteğini sağlayabilen katılımcı liderler, bu şekilde, astlarına yeni roller verebilecekleri gibi, onların daha fazla motive olmalarını sağlayarak, astların işletmeye bağlılıklarını arttırabilmektedir. Bununla birlikte, katılımcılığı sağlanarak kendisine değer verilen, paylaşma ve sorumluluk duyguları arttırılan astlar ise gerek hal ve hareketleriyle gerekse ortaya koyacakları yeni düşünceleriyle içinde bulundukları işletmeye daha yararlı olabilecek hale gelecektir. Tüm bunlar ise işletmeye, işletme yapısına, işletmenin verimliliğine olumlu bir şekilde yansıyacaktır.

Öğretici'nin 2006 yılında İskenderun Demir Çelik İşletmesi'nde farklı konumlarda görev yapan personel üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda çalışanların öğrenim düzeyleri, unvanları, görev yerleri ve katılım sağladıkları kursların sayısı yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmelerinin olumlu yönde değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Katılımcı liderlik konusunda daha önce yapılan bu çalışmanın aksine, araştırmamızda; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan bölüm, unvan, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev yerinin değiştirilme sıklığı ve kurumda katılan kurs ve eğitimler değişkenlerinden sadece, çalışanların katılmış oldukları kurs ve eğitim sayılarının değişmesinin, çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşler üzerinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma ile katılımcı liderlik alanında var olan uygulamalara yeni bir çalışma daha eklenerek ilgili alandaki uygulamaların bir nebze de olsa arttırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Çaycuma OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. çalışanlarının katılımcılığını etkileyen faktörler ölçülmeye ve çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıkları ortaya konulmaya çalışılarak Türkçe literatüre bir katkı sağlanmak istenmiştir. Diğer istatistiksel analiz teknikleri kullanılarak farklı açılardan çeşitli işletmelerde çalışanların katılımcılığını etkileyen faktörleri belirlemeye ve çalışanların, yöneticilerini katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıkları tespit etmeye dönük çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adalı, Sacid (1986); *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1994); *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Akyüz, Kadri Cemil (2006); “Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Orman Ürünleri Sanayinin Rekabet Düzeyi,” *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 9, s. 85.
- Albayrak, Ali Sait (2005); *Türkiye’deki İllerin Sosyoekonomik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi*, Promat Basım Yayın, İstanbul.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2005); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamaları*, Geliştirilmiş 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Aşan, Öznur (2007); “Motivasyon,” *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: Salih Güney), Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ateş, Gökhan (2005); “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama,” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydın, Mustafa (1994); *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Aydın, Zeynep Nihan (2002); “Yöneticisiniz, Peki Ya Lider Misiniz?,” http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalsivi/sayi13/yoneti_cimilidermi.pdf, (Erişim Tarihi: 15.09.2008).
- Aykan, Ebru (2004); “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri,” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 17.
- Aytaç, Tufan (2003); “Karizmatik Liderlik,” <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm>, (Erişim Tarihi: 19.09.2008).
- Bass, Bernard ve Paul Steidlmeier (1999); “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior,” *Leadership Quarterly*, Cilt 10, Sayı 2, s. 188.
- Başaran, İbrahim Ethem (1992); *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

- Bayraktar, Fulya (2004); *Kağıda Dayalı Ambalaj Malzemeleri Sektör Araştırması*, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Araştırma Müdürlüğü, Ankara.
- Benligiray, Serap (2005); *Büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Binbaşioğlu, Cavit ve Etkin Binbaşioğlu (1992); *Ensdütri Psikolojisi*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
- Bloch, Susan ve Philip Whiteley (2003); *Kusursuz Liderlik*, (Çev.:Ümit Şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Boone, Louis E. ve David L. Kurtz (2006); *Contemporary Business 2006*, Thomson South-Western, USA.
- Boyle, Jon (2002); “*Working ‘Faster, Better, Cheaper’: A Federal Research Agency in Transition*,” Doktora Tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Can, Halil (1997); *Organizasyon ve Yönetim*, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1998); *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carless, Sally (1998); “Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader and Subordinate Perspectives,” *Sex Roles*, Cilt 39, Sayı 11/12, s. 888.
- Cemaloğlu, Necati (2007); “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Degiskenler Açısından İncelenmesi,” *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 76-82.
- Charleston, C. Wang (1999); *OSHA Compliance and Management Handbook*, William Andrew, USA.
- Chynoweth, Carly (2008);” Leaders Who Put Onus on the Led,” http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/senior_executive/article3319315.ece, (Erişim Tarihi: 11.06.2009).
- Clayton, Susan (2000); *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)*, (Çev.: Mehmet Zaman), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Cömert, Melike (2004); “Dönüşümcü Liderlik,” XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/442.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.09.2008).
- Çağlar, İrfan ve Sabiha Kılıç (2006); *Kalite Güvence Standartları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Çetin, Nesrin Gökben ve Ertan Beceren (2007); “Lider Kişilik: Gandhi,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 5, s. 127.
- Demirbilek (2003); Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 30-35.
- Dictionary (2009); <http://dictionary.reference.com>, (Erişim Tarihi: 01.06.2009).
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan (1996); *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan (1997); *İşletme Yönetimine Giriş*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DPT (2000); “Kağıt Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu,” <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/kagit/oik541.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.05.2009).
- DPT (2009); <http://www.dpt.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 20.05.2009).
- Dural, Baran (2002); *Atatürk’ün Liderlik Sırları*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Eagly, Alice H., Steven J. Karau ve Blair T. Johnson (1992); “Gender and Leadership Style among School Principals: A Meta-Analysis,” *Educational Administration Quarterly*, Cilt 28, Sayı 1, s. 76.
- Ekici, Kenan Mehmet (2005); “Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik Ve Yöneticilik,” http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/43/web/makaleler/Kenan_Mehmet_EKICI.htm, (Erişim Tarihi: 25.05.2009).
- Elliott, Charles W. (1991); “Do You Need Participative Management?,” *Armed Forces Comptroller*, Cilt 36, Sayı 3, s. 27.
- Eraslan, Levent (2004); “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik,” <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>, (Erişim Tarihi: 10.09.2008).
- Erçetin, Şule (2000); *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İlhan (2007); *İşletmelerde Davranış*, 7. Baskı, Miad, İstanbul.
- Eren, Erol (1993); *Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 4. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, Erol (2000); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Eren, Erol (2003); *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 6. Baskı, Beta, İstanbul.
- Ergeneli, Azize (2006); *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Erşangur, Cuma (2003); “*İşletmede Çalışanları Performanslarını Arttırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılmalı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*,” Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Evenson, Reneé (2007); *Award-Winning Customer Service: 101 Ways to Guarantee Great Performance*, Amacom, USA.
- Garih, Üzeyir (2007); *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Greiner, Larry E. (1973); “What Managers Think of Participative Leadership,” *Harvard Business Review*, Cilt 51, Sayı 2, s. 111.
- Gökkaya, Öznur (2005); “*Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*,” Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güney, Salih (2006); *Davranış Bilimleri*, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, Semra (2007); “Liderlik,” *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: Salih Güney), Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürgen, Haluk, Çiğdem Kirel, Ferruh Uztuğ ve Nezib Orhon (2003); *Halkla İlişkiler ve İletişim*, (Editör: Ferruh Uztuğ), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gürsoy, Mustafa ve Nazife Aksoy (2007) “Öğretmenlere Göre Lise Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri,” <http://www.mebnet.net/Dergi/1.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.08.2008).
- Gürüz, Demet ve Emet Gürel (2006); *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hämäläinen, Raimo P. ve Esa Saarinen (2007); *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*, Helsinki University of Technology, Finland.
- Hicks, Herbert G. ve C. Ray Gullett (1976); *The Management Of Organizations (International Student Edition)*, 3rd Edition, Mc-Graw Hill Kogakusha Ltd., Japan.
- House, Robert J. (1999); “Weber and The Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer,” *Leadership Quarterly*, Cilt 10, Sayı 4, s.564.

- Humphreys, John H. ve Walter O. Einstein (2003); "Nothing New Under The Sun: Transformational Leadership From A Historical Perspective," *Journal of Management History*, Cilt 41, Sayı 1/2, s. 86.
- İnce, Mehmet, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan (2004); "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, s. 424-425.
- Keçecioğlu, Tamer (2003); *Lider & Liderlik*, Okumuş Adam, İstanbul.
- Kırel, Çiğdem, Aysel Kayaoğlu ve Rüçhan Gökdağ (2004); *Sosyal Psikoloji*, (Editör: Sezen Ünlü), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Koçel, Tamer (2003); *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul.
- Marturano, Antonio ve Jonathan Gosling (2007); *Leadership: The Key Concepts*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- MEGEP (2005); "Kağıt Üretim Alanı," http://orgm.meb.gov.tr/megep/MEGEP_TANITIM_REHBERI/24_KAGIT_URETIM_ALANI.pdf, (Erişim Tarihi: 06.05.2009).
- MMO, (2002); "4. Ulusal Kağıt Sempozyumu - Genel Bilgiler," www.mmo.org.tr/etkinlikler/kagit/etkinlik_metin.php?etkinlikkod=65&metin_kod=66, (Erişim Tarihi: 20.03.2009).
- Murat, Güven (2007); "Yönetime Katılma," *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: Salih Güney), Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Murat, Güven ve Emrah İsmail Çevik (2008); "İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği," *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 8, s. 11.
- Mutlu, Bülent (2003); "*Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu*," Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mütercimler, Erol (2006); *Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata Geleceği Yönetmek*, 2. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Naktiyok, Atılhan (2006); "E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 21-23.

- Oktay, Ercan ve Hasan Gül (2003); “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger Ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10, s. 404.
- Owen, Hilarie, Vicky Hodgson ve Nigel Gazzard (2007); *Liderlik Elkitabı*, Optimist, İstanbul.
- OYAK (2008); “*OYAK 47. Yıl, 2008 Faaliyet Raporu*,” Tayburn Kurumsal, İstanbul.
- OYAK (2009); “OYKA Kağıt Ambalaj Sanayi ve Tic. A.Ş.,” http://www.oyak.com.tr/OyakWEBTR/alt_sayfalar.jsp?menu_id=58, (Erişim Tarihi: 20.05.2009).
- Öğretici, Ramazan (2006); “*Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*,” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÖİB (2009); “SEKA Çaycuma İşletmesi,” http://www.oib.gov.tr/portfoy/seka_caycuma.htm, (Erişim Tarihi: 31.05.2009).
- Ömürgönülşen, Mine ve Leyla Sevim (2005); “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma,” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 93-101.
- Özalp, İnan ve Hülya Öcal (2000); “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı,” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3 Sayı 4, s. 211.
- Özalp, İnan, Mehmet Şahin, Güneş Berberoğlu ve Ramazan Geylan (2003); *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: Celil Koparal), 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özbek, Ali (2008); “*Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi*,” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özgen, Ebru (2003); “İletişim ve Liderlik,” *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı 18, Ankara, s. 117.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel (2004); *Örgütsel Davranış*, (Editör: Enver Özkalp), 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız (2005); “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik,” <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.08.2008).

- Paksoy, Mahmut (2007); "Toplam Kalite Yönetimi," *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: Salih Güney), Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Pellegrini, Gina (2007); "Leading Your Team to the Top," *National Underwriter / Life & Health*, Cilt 111, Sayı 24, s. 20.
- Sabah, Eyüp ve Ufuk Malayoğlu. (2001); "Kağıt-Karton Sanayiinde Kullanılan Endüstriyel Hammaddeler ve Özellikleri," 4. *Endüstriyel Hammaddeler Sempozyumu*, 18-19 Ekim, İzmir, s. 250-251.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1987); *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2005); *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel, Bursa.
- Sale, Timothy J. (2003); *Advances in International Accounting, Volume 16*, Elsevier, Netherland.
- Selart, Marcus (2005); "Understanding The Role of Locus of Control In Consultative Decision-Making: A Case Study," *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 3, s. 398.
- Serinkan, Celalettin (2007); "Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderin Özellikleri," *Türk İdare Dergisi*, Sayı 454, s. 25-33.
- Somech, Anit (2005); "Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness," *Educational Administration Quarterly*, Cilt 41 Sayı 5, s. 777.
- Sönmez, Ayper Eğdirici (2009); "Kağıt Ürünleri Sanayii" http://www.igeme.org.tr/Arastirmalar/ulke_sek/sektor.cfm?sec=ara, (Erişim Tarihi:16.05.2009).
- Strycharczyk Doug (2008); "The Integrated Leadership Model And Measure - Bringing Order into Chaos?," *Developing HR Strategy*, Sayı 23, s. 20.
- Şafaklı, Okan Veli (2005); "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 135.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2003); *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş 3. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- Tabak, Akif (2005); *Lider ve Takipçileri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Takala, Tuomo (1997); "Charismatic Leadership: A Key Factor in Organizational Communication," *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt 2, Sayı 1, s. 9.

- Tarhan, Nevzat (2003); *Psikolojik Savaş: Gri Propaganda*, 4. Baskı, Timaş, İstanbul.
- TDK (2009); <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 01.06.2009).
- Tekin, Mahmut (2006); *Kalite Güvence ve Standartlar*, Yazarın Kendi Yayını, Konya.
- Tengilimlioğlu, Dilaver (2005); “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması,” <http://www.e-sosder.com/dergi/1401-16.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.08.2008).
- Tengilimlioğlu, Dilaver ve Arzu Yiğit (2005); “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması,” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, s. 374.
- Tjosvold, Dean ve Yi Feng Chen (2006); “Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: Role of Relationships,” *Journal of Management Studies*, Cilt 43, Sayı 8, s. 1727.
- TMMOB (2003); “Kit’lerin Özelleştirilmesi Kapsamında Seka’nın Özelleştirilmesi Üzerine Değerlendirme,” http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=80, (Erişim Tarihi: 02.06.2009).
- Tokat, Bülent ve Ceren Giderler (2006); “Yöneticilerin A Tipi Ve B Tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma,” *İktisat, İşletme ve Finans*, Cilt 21, Sayı 242, s.60.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yaman ve M. Akif Özer (2006); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç (2006); *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (SPSS 10.0 – 12.0 for Windows)*, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Wexler, Mark N. (2005); *Leadership in Context: The Four Faces of Capitalism*, Edward Elgar Publishing, USA.
- Xu, Li, A. Min Tjoa ve Sohail Chaudhry (2007); *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II: Volume 1*, Springer, China.
- Yeşilyurt, Pınar (2007); “Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama,” Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yukl, Gary A. ve Wendy S. Becker (2006); Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal*, Cilt 3, Sayı 3, s. 212-213.
- Zel, Uğur (2001); *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zenger, John H. ve Joseph Folkman (2002); *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*, McGraw-Hill, USA.

EKLER

Ek: 1 Tane Anket Formu

ÇAYCUMA OYKA KAĞIT AMBALAJ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.’DE KATILIMCI (DEMOKRATİK) LİDERLİK KONUSUNDA ARAŞTIRMA FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket, kurumunuzdaki personelin katılımcılığına etki eden faktörleri belirlemek ve bilimsel bir çalışmaya destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Yapılacak anket iki bölümden oluşmakta; anketin birinci bölümde Kişisel Bilgiler, ikinci bölümde Katılımcı (Demokratik) Liderlik Anketi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket boyunca sizden istenen, kişisel yargılarınızı en iyi şekilde yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretlemenizdir.

Soruların kimler tarafından yanıtladığı değil, bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Bu nedenle anket formunda İsim ve Soyadı gibi kimlik bilgisi istenmemektedir.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Umut DÖKEL
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

- ☐ Erkek ☐ Bayan

2. Yaşınız

- ☐ 20 ve 20'den az ☐ 21 – 25 ☐ 26 – 30
☐ 31 – 35 ☐ 36 – 40 ☐ 40 ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz

- ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise
☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

4. Çalıştığınız Departman

- ☐ Satın Alma ☐ Üretim ☐ Muhasebe - Finans
☐ İnsan Kaynakları ☐ Satış – Pazarlama ☐ Diğer

5. Unvanınız

- ☐ Müdür ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Uzman - Şef
☐ Mühendis ☐ İşçi ☐ Diğer

6. Kurumunuzda Çalışma Süreniz (Yıl)

- ☐ 1 - 5 ☐ 6 - 10 ☐ 11 - 15
☐ 16 - 20 ☐ 20 ve üstü

7. Kurumunuzda Kaç Defa Görev Yeriniz Değişti?

- ☐ Hiç ☐ 1 - 2 ☐ 2'den fazla

8. Kurumunuzda Katıldığınız Kurslar/Eğitimler?

- ☐ Hiç katılmadım ☐ 1 - 3 kez katıldım ☐ 4 - 6 kez katıldım
☐ 7 ve üstü katıldım

II. KATILIMCI (DEMOKRATİK) LİDERLİK ANKETİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulur.					
2. Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşmak adına en iyi yolu bulma ve iş yapma stili konusunda çalışanlara özgürlük tanınmaktadır.					
3. Kurum çalışanlarının her türlü destekleyici, yenilikçi çabaları teşvik edilmekte ve kuruma fayda sağlayan başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
4. Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına, işbirliğinin önemine ve ekip çalışmasıyla daha başarılı olunacağına dair inanç vardır.					
5. Kurumunuzun sosyal faaliyet düzenlemelerinde (iş ortamıyla ilgili fiziksel veya sosyal alanlarda), yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulur.					
6. Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumlar bulunmaktadır.					
7. Yöneticiniz tarafından oluşturulan takım veya çalışma gruplarında ilişkiler arkadaşçadır ve çalışanlar arasında olumlu ilişkiler mevcuttur.					
8. Kurumunuzda oluşturulan çalışma grupları, takımlar vb. oluşumlar, iş yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı olan kişilerden oluşmaktadır.					
9. Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağları bulunmakta ve haberleşme kanalları daima açık olmaktadır.					
10. Yöneticiniz, fikirlerinizi açıkça anlatıp paylaşabileceğiniz ortamlar hazırlar.					
11. Yöneticiniz vizyon, hedefler, kurumunuzla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirilmektedir.					
12. Toplantı, görüşme vb. yollarla, çalışanların mevcut durumlar hakkında değerlendirmeleri ve süreçle ilgili fikirlerini alınmaktadır.					
13. Çalıştığınız kurumun yapısı, çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmektedir.					
14. Kurumunuz, siz çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanmakta ve katılımcı karar almaya sizleri de dahil etmektedir.					
15. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından da desteklenmektedir.					
16. Yöneticiniz sizleri iş yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür ve sizlere değer verir.					
17. Yöneticiniz; daha üretken olmanız, ortak karar alabilmeyi sağlamanız ve katılımcı olmanız için sizi teşvik ederek, sizlerde yönetime katılma isteği uyandırmaya çalışır.					
18. Yöneticiniz organizasyon içerisinde daha özgürlükçü ve uzlaşmacı bir tavır sergilemektedir.					
19. Çalışanların bireysel fikirleri, önerileri ve mevcut sorunların çözümüne dair katkıları yöneticiler tarafından dikkate değer görülmektedir.					
20. Yöneticiniz sizlerin iş tatminini ve memnuniyetini arttırmak için çaba gösterir ve ortak karar almaya sizleri de dahil ederek işe olan ilginizi arttırmaya çalışır.					
21. Yöneticiniz sizlerin fikir, değer ve duygularınızı dikkate almakta ve bunlara saygı göstermektedir.					

22. Yöneticiniz her konuda itirazlarınızı aktif olarak dinler, konu ile ilgili sunacağınız tekliflere açıktır.					
23. Kurumunuzda, çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.					
24. Yöneticiniz, çalışanların oluşturduğu grupların hedef ve amaçlarını açıkça bilmekte ve grup çalışmasının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.					
25. Kurumunuzda, çalışanlarla yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı arttırmak için çabalar mevcuttur.					
26. Yöneticiniz sorunları tanımlayarak nihai kararın alınmasına sizleri de dahil etmekte ve karar alma yetkisini sizlerle paylaşmaktadır.					
27. Yöneticiniz, kurumla ilgili bir problem çıktığında, sizlerle karşılıklı olarak konu hakkında görüşür ve soruna ilişkin çözüm alternatifleri geliştirir.					
28. Yöneticiniz, sahip olduğu yetkiyi sadece kendisinde toplamayarak, siz çalışanlara karar alma süreçlerine katılma fırsatı tanımakta ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalışmaktadır.					