

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ALGILANAN VE OLUŞAN LİDERLİK
DAVRANIŞLARI: AZERBAYCAN'DA İNŞAAT
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Samir KHASPULATOV

2501191617

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Ayşegül ÖZBEBEK TUNÇ

İSTANBUL-2024

ÖZ

Algılanan ve Oluşan Liderlik Davranışları Azerbaycan'da İnşaat Sektöründe Bir Araştırma

Samir KHASPULATOV

Bu çalışmanın amacı, Azerbaycan'da faaliyet gösteren UNICO İnşaat Şirketi'nde liderlik davranışlarını anlamak, analiz etmek ve inşaat sektöründeki liderlik algısını detaylı bir şekilde incelemektir. Liderlik, bir organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu için, liderlerin davranışlarının anlaşılması büyük bir öneme sahiptir. UNICO İnşaat Şirketi, 2007 yılında Azerbaycan'da faaliyete geçen başarılı bir inşaat şirkettir. İçerik analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırma, katılımcıların görüşlerini, tutumlarını ve deneyimlerini daha derinlemesine anlamak amacıyla belirli sorularla yapılan mülakatları içermektedir. UNICO İnşaat Şirketi'nin farklı departmanlarından 3'er çalışan ve 1'er liderle yapılan mülakatlar aracılığıyla toplam 24 katılımcıdan elde edilen veriler, içerik analizi ile tematik kategorilere ayrılarak ana temalar ve örüntüler belirlenmiştir.

Araştırmanın bulguları, liderlik dinamiklerinin karmaşıklığını vurgulayarak, sektörde farklı liderlik modellerinin varlığını göstermektedir. Bu çeşitlilik, liderlik yaklaşımlarının ve tarzlarının sektördeki çeşitli ihtiyaçlara uygun şekilde adapte edilebileceğini işaret etmektedir. Genel eğilim, çalışanların algısının liderlerinin çoğunun duyarlı ve destekleyici olduğu yönündedir, bu da olumlu bir liderlik kültürünün yaygın olduğunu göstermektedir. Ancak, belirli liderlerin duyarsızlık ve destek eksikliği gösterdiği sonucuna varılmıştır, bu da liderlik tutumlarında bir tutarsızlık olduğunu ve belirli liderlerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik çaba göstermesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Çalışanlar, Algılanan Liderlik, Oluşan Liderlik, İnşaat Sektörü.

ABSTRACT

Perceived And Emerging Leadership Behaviors: A Study In The Construction Sector of Azerbaijan

Samir KHASPULATOV

The aim of this study is to understand, analyze, and examine leadership behaviors in UNICO Construction Company, which operates in Azerbaijan, and to explore the perception of leadership in the construction sector in detail. Leadership has a significant impact on the success of an organization, making it crucial to understand leaders' behaviors. UNICO Construction Company, established in Azerbaijan in 2007, is a successful construction company. The research, conducted using content analysis, includes interviews with participants involving specific questions to gain a deeper understanding of their opinions, attitudes, and experiences. Data obtained from a total of 24 participants through interviews with 3 employees and 1 leader from different departments of UNICO Construction Company were analyzed using content analysis to categorize them into thematic categories, determining main themes and patterns.

The findings of the research emphasize the complexity of leadership dynamics, indicating the existence of different leadership models in the sector. This diversity suggests that leadership approaches and styles can be adapted to various needs in the industry. The overall trend suggests that employees perceive most leaders as sensitive and supportive, indicating a prevalent positive leadership culture. However, specific leaders were found to exhibit insensitivity and lack of support, highlighting inconsistencies in leadership attitudes and emphasizing the need for certain leaders to make efforts to improve their leadership skills.

Keywords: Leader, Employees, Perceived Leadership, Emergent Leadership, Construction Sector.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, Azerbaycan'daki inşaat sektöründeki liderlik davranışlarını incelemek ve anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu uzun ve meşakkatli yolculuk boyunca beni cesaretlendiren, yönlendiren ve destekleyen birçok kişiye teşekkür etmek istiyorum.

İlk olarak, bu çalışmanın gerçekleşmesine olanak sağlayan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Ayşegül Özbebek TUNÇ'a teşekkür etmek istiyorum. Kendisinin bilgi birikimi, rehberliği ve sabrı olmadan bu çalışma mümkün olmazdı. Her zaman yanımda olduğu için minnettarım. Ayrıca, bu süreçte fikir alışverişinde bulunduğum ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Rovshan TAGHIYEV'e ve Kanan RUSTAMOV'a teşekkür etmek istiyorum. Onlarla geçirdiğim zaman, bu çalışmayı daha da zenginleştirdi.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan aileme teşekkür etmek istiyorum. Annem, babam ve ablam Narmina Khaspulatova hem maddi hem de manevi destekleriyle beni her zaman cesaretlendirdiler. Onlara minnettarım. Bu tez çalışması, tüm bu kişilere adanmıştır. Onların destekleri olmadan bu başarıya ulaşmak mümkün olmazdı. Teşekkürler.

SAMIR KHASPULATOV

İSTANBUL 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	3
1.1. Liderlik ve Algılanan Liderlik	3
1.2. Liderlik Davranışlarının Algılanmasında Etkili Faktörler	7
1.2.1. Çalışanların Yetkilendirilmesi	10
1.2.2. Güçlendirme ve Algılanan Liderlik	12
1.3. Algılanan Liderlik Tarzları	14
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik	16
1.3.2. Etkileşimci Liderlik.....	19
1.3.3. Karizmatik Liderlik.....	20
1.3.4. Serbestlik Veren Liderlik	24
İKİNCİ BÖLÜM.....	27
OLUŞAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	27
2.1. Oluşan Liderlik Davranışı Kavramı.....	27
2.3. Lider Davranışının Etkileri	33
2.3.1. Görev Odaklı Davranışlar.....	35
2.3.2. İlişki Odaklı Davranışlar	36
2.3.3. Değişim Odaklı Davranışlar	36
2.4. Oluşan Liderliğin Sonuçları	37
2.4.1. Takım Bütünlüğü	40
2.4.2. Üyelerin Tatmini.....	42
2.4.3. Rol Kabulü	44

2.4.4.	Rol Tatmini.....	45
2.5.	Algılanan ve Oluşan Liderlik İlişkisi.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		51
AZERBAIJAN'DA İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN VE OLUŞAN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: UNİCO A.Ş. ÖRNEĞİ		51
3.1.	Araştırmanın Amacı	51
3.2.	Araştırmanın Önemi	52
3.3.	Araştırmanın Sorusu.....	53
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	54
3.5.	Araştırma Bulguları.....	56
3.5.1.	Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analiz Sonuçları	56
3.5.2.	İçerik Analizi Sonuçları.....	59
SONUÇ		143
KAYNAKÇA		153

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analiz Sonuçları ..57	57
Tablo 2: Liderlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analiz Sonuçları.....58	58
Tablo 3: Finans ve Hukuk Departmanının Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	60
Tablo 4: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	61
Tablo 5: Proje Yönetimi Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	63
Tablo 6: İnşaat Birimi Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	65
Tablo 7: Satın Alma ve Ticaret Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	67
Tablo 8: Proje Kontrol Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	69
Tablo 9: Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderlerinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	71
Tablo 10: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	72
Tablo 11: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	74
Tablo 12: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	76
Tablo 13: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	78
Tablo 14: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	80
Tablo 15: Proje Kontrol Departmanında Liderin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	82
Tablo 16: Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderlerinin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	84
Tablo 17: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	86
Tablo 18: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 19: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	90
Tablo 20: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	92

Tablo 21: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	94
Tablo 22: Proje Kontrol Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	96
Tablo 23: Genel Olarak İnşaat Sektöründe Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	98
Tablo 24: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 25: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	101
Tablo 26: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 27: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	104
Tablo 28: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 29: Proje Kontrol Departmanı Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	107
Tablo 30: Genel Olarak İnşaat Sektöründe Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 31: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	110
Tablo 32: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	113
Tablo 33: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	115
Tablo 34: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	118
Tablo 35: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	121
Tablo 36: Proje Kontrol Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	123
Tablo 37: Genel Olarak İnşaat Sektöründe Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	125
Tablo 38: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	127
Tablo 39: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	129
Tablo 40: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	132
Tablo 41: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları	134

Tablo 42: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 43: Proje Kontrol Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları.....	139



KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
FHDÇ	: Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanların
İKİİDÇ	: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanların
PYDÇ	: Proje Yönetimi Departmanı Çalışanların
İBDÇ	: İnşaat Birimi Departmanı Çalışanların
SATDÇ	: Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanların
PKDÇ	: Proje Kontrol Departmanı Çalışanların
FHDL	: Finans ve Hukuk Departmanı Lideri
İKİİDL	: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri
PYDL	: Proje Yönetimi Departmanı Lideri
İBDÇL	: İnşaat Birimi Departmanı Lideri
SATDL	: Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri
PKDÇ	: Proje Kontrol Departmanı Lideri

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında liderlik, bir organizasyonun başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle dinamik ve rekabetçi sektörlerde, etkili liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak, inovasyonu teşvik ederek ve şirketin genel performansını optimize ederek organizasyonların hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, liderlik davranışlarının anlaşılması ve değerlendirilmesi, iş dünyasındaki başarı için önemli bir araştırma alanını oluşturmaktadır.

Bu tez çalışması, Azerbaycan'da faaliyet gösteren inşaat sektöründe algılanan ve oluşan liderlik davranışlarını ele alarak, bu sektördeki liderlik dinamiklerini anlamayı hedeflemektedir. Özellikle, liderlik davranışlarının sektörde nasıl algılandığını ve bu algılamaların sektördeki liderlik pratiklerini nasıl etkilediğini incelemek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, UNICO A.Ş. örneği üzerinden Azerbaycan inşaat sektöründeki liderlik pratiklerini anlamak, değerlendirmek ve açıklamak için kapsamlı bir analiz gerçekleştirilecektir. UNICO A.Ş., Azerbaycan'da etkin bir inşaat şirketi olarak faaliyet göstermekte ve sektörde sağlam bir konuma sahip bulunmaktadır. Bu şirket, faaliyet gösterdiği coğrafyada önemli projelere imza atmış ve sektörde tanınmış bir şirket konumuna gelmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderlik kavramının genel tanımı yapılarak, liderliğin iş dünyasındaki önemi üzerinde odaklanılacaktır. Liderlik kavramı, genel olarak bir organizasyonun veya grubun yönlendirilmesi ve etkileşimlerin yönetilmesi sürecini ifade eder. Liderlik, iş dünyasında başarının temel unsurlarından biridir ve bir organizasyonun başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynar. Algılanan liderlik türleri, çalışanların liderlik davranışlarını nasıl algıladığına odaklanan bir çerçevedir. Dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik, karizmatik liderlik ve serbestlik veren liderlik gibi farklı liderlik türleri, çalışanların liderlik tarzlarını anlamada önemli bir rol oynar. Bu kısım, bu liderlik türlerini detaylı bir şekilde inceleyerek, algılanan liderlik çeşitliliğini ele alacaktır. Algılanan liderlik, çalışanların liderleriyle etkileşim biçimlerini ve liderlik davranışlarını nasıl algıladığını içeren bir kavramdır. Bu alt başlık, çalışanların yetkilendirilmesi ve güçlendirme kavramları

üzerinden algılanan liderliği ele alarak, liderlik etkileşimlerinin organizasyon içindeki dinamiklere olan etkisini inceleyecektir. Liderlik davranışlarının algılanmasında hiyerarşik basamaklar, bir organizasyon içindeki farklı düzeylerdeki liderlerin etkileşimlerini ve liderlik algısını ele alır. Bu kısım, liderlik davranışlarının nasıl algılandığına dair hiyerarşik bir bakış açısı sunarak, liderlik etkileşimlerinin organizasyonun genel liderlik kültürüne olan katkısını tartışacaktır. Bu bağlamda, liderlik algısının nasıl şekillendiğini anlamak, liderlik etkileşimlerini daha iyi değerlendirmemize ve yönetmemize olanak tanıyacaktır.

İkinci bölüm, oluşan liderlik davranışı kavramı, liderliğin ortaya çıkma süreçlerini ve liderlerin nasıl belirdiğini anlamak için temel bir perspektif sunmaktadır. Bu bölümde, oluşan liderlik davranışı kavramının detaylarına odaklanarak, liderlik dinamiklerinin nasıl şekillendiğini incelenecektir. Lider davranışının etkileri, liderin görev odaklı, ilişki odaklı, değişim odaklı ve dış liderlik davranışları bağlamında nasıl bir etki yarattığını ele alınmaktadır. Bu kısım, liderin sahip olduğu davranışların, organizasyon içindeki etkileşimleri ve performansı nasıl şekillendirdiğini tartışacak, liderlik davranışlarının genel etkilerini anlamamıza yardımcı olacaktır. Gerçek ve ideal liderlik davranışları arasındaki farklar, liderlerin sahip oldukları davranışların hedeflenen ideallere ne kadar uygun olduğunu değerlendirir. Bu alt başlık, liderlerin gerçekleştirdikleri liderlik davranışlarının beklentilerle nasıl örtüştüğünü ve bu örtüşmenin liderlik etkileşimleri üzerindeki etkilerini ele alacaktır. Oluşan liderlik davranışlarının sonuçlarına odaklanan bu kısım, liderin sergilediği davranışların organizasyon içinde nasıl bir etki yarattığını değerlendirecektir. Takım bütünlüğü, üyelerin tatmini, rol kabulü ve rol tatmini gibi kritik faktörler, oluşan liderlik davranışlarının organizasyon dinamiklerine olan katkılarını belirlememize yardımcı olacaktır.

Üçüncü bölüm de ise, Azerbaycan'daki inşaat sektöründeki liderlik dinamiklerini anlamaya yönelik bir araştırmayı temsil etmektedir ve bu çerçevede UNICO A.Ş. örneği üzerinden liderlerin nasıl algılandığı ve gerçekte nasıl davranış gösterdikleri incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Bu bölüm, çalışmanın temel kavramlarını ve teorik yaklaşımlarını ortaya koymak için tasarlanmıştır. Liderlerin davranışları, organizasyonların kültürü, verimliliği ve çalışanların memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, liderlik davranışlarının nasıl algılandığı ve organizasyonlar üzerindeki etkilerini anlamak, iş dünyasında büyük bir öneme sahiptir.

Bu çalışma, liderlik kavramını tanımlarken, liderlik davranışlarının çeşitli yönlerini ele alarak liderliğin karmaşıklığını ve çok yönlülüğünü vurgulamıştır. Ayrıca, liderlik davranışlarının organizasyonlar ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olacak bir temel oluşturmuştur. İlerleyen bölümlerde, Azerbaycan'da inşaat sektöründe algılanan ve oluşan liderlik davranışlarına odaklanarak, bu temel kavramları daha da detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1. Liderlik ve Algılanan Liderlik

Her aktivitenin, elde etmeye yönelik çabaların yönlendirildiği bir amacı veya bir hedefi vardır. Bu hedefler belirli bir kişiyle ilgili değil, bir şekilde hareket, grup ve kurumla ilgili olmaktadır. Bu, liderlik niteliklerine sahip ve astlarına liderlik edebilen bir liderlik stili ile karakterize edilen bir kişiyi gerektirmektedir. Bu nedenle, hedeflerin peşinde gruba liderlik etmek gerekmektedir. Liderlik, organizasyonun başarısının temelidir, çünkü lider, hedeflerin belirlenmesinde, yöntemlerin çizilmesinde ve bunlara ulaşmak için araçların tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Anwar, 2017: 95). Özetle, lider, çalışanların davranışları üzerinde gerçek bir etkisi olabilecek kişidir.

Lider, işini sıkı bir şekilde takip eden ve yakından denetleyen, ilham veren ve harekete geçiren, kişilik ve güçlü liderlik becerilerine sahip, herhangi bir sorunun sorumluluğunu üstlenme cesaretine sahip olan kişidir. Bir lider, eyleme ilham veren ve motivasyon sağlayan bireydir. Güçlü liderlik becerilerine ve kişisel özelliklere sahip olmak, liderlik rolünü başarıyla yerine getirmenin temelidir (Ward, 2020:1). Ng'ethe vd., (2012) liderlik kavramını, bir kişinin diğerlerinin davranışları üzerinde

etkili olabileceği ve öncünün, bireylerin belirli bir amaca ulaşmasını sağlamak için insan etkisini kullanabileceği bir ortaklık olarak tasvir etmektedir.

Liderlik, liderin astlarını motive etmede, karar vermede, emir vermede ve resmi otoriteyi kullanarak performansı denetlemede ve belirli bir hedefe ulaşmak için etkileme ve itiraz etmede uyguladığı faaliyettir. Bu kavramda liderlik, resmi otoritenin kullanımını diğerlerinin davranışları üzerinde bir etki ile birleştirir ve hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmaya teşvik etmektedir. Bireyin herhangi bir organizasyondaki benzersiz yetenekleri, liderliğin başarısının temel taşıdır ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Organizasyonlar hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilir, bu da diğer bireylere motivasyon verir ve onlar için hedeflere ulaşmak ve organizasyonu dünyaya yükseltmek için dürüst rekabet ruhunu yaratmaktadır. Liderlik, grubun hareketini ve örgütün faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen temel faktörlerden biridir (Jahel, 2017: 4-9).

Liderlik, yöneticinin gerçekleştirdiği merkezi idari işlevleri tamamlayan ve türetilen idari işlevlerden biri olarak kabul edilmektedir. Liderliğin düşünürler için ne kadar önemli olduğu giriş bölümünden ve liderlikle ilgili tanımlardan açıkça görülmektedir. Liderlik, hedeflere doğru ilerlemek için dinamik ve güçlü bir araçtır. Bunun da ötesinde, herhangi bir idari organizasyonun başarısını belirleyen liderliğin etkinliği ve verimliliğine dayandığı için liderlik, yönetim bilim adamlarının çalışmalarında ele aldıkları çalışmalarda önemli ve ana bir konu olmaktadır (SeifalDin, 2016: 5-7). Liderliğin önemi, organizasyonun çeşitli seviyelerinde çalışan grubu ve astları etkilemekten ve iş sonuçları ve hedefe ulaşma üzerindeki etkisinin boyutundan kaynaklanmaktadır. Çıktıların verimliliği, liderliğin gücünün çalışanlar üzerindeki zamanına bağlıdır.

Heather, (2009:4)'e göre, liderlik, bir topluluğun iki veya daha fazla üyesi arasında gerçekleşen bir etkileşim sürecidir. Bu süreç, genellikle grup dinamiklerinin düzenlenmesini veya yeniden yapılandırılmasını içerir. Liderlik, sadece belirli bir durumu yönetmekle kalmaz, aynı zamanda grup üyelerinin algılarını etkiler ve beklentilerini şekillendirir. Bu, liderin etrafındaki insanlar üzerinde pozitif bir etki yaratma ve ortak bir hedefe doğru yönlendirme kabiliyetini içermektedir. Lider, grup üyeleri arasında işbirliği ve etkileşimi teşvik ederek, birlikte daha büyük bir başarıya ulaşma yolunda rehberlik etmektedir. Yani, bir liderin değişim ve diğer insanları yeniliğe sahip olmaları için etkileyen bir ajan olduğu anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006:

299). Bu, liderlik stiline çalışanlarını veya hitap ettiği kitleyi ikna etme yeteneğine malik olmak için gerekli olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Ayrıca liderliği, kurum, kuruluş veya belirli bir yerdeki diğer insanlarla destek veya işbirliği ile yapılan şeyleri elde etme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Kiboss ve Henry, 2014: 494). Mihelic ve diğerleri (2010) göre, liderlik, bir takipçiyi belirli eylemleri gerçekleştirmeye ikna etme sanatını içermektedir. Liderin belirlediği hedeflere yönelik faaliyetleri yönlendirme sürecinde liderin rolü önemlidir. Lider, grup veya bireyin davranışını şekillendirme ve yönlendirme sürecinde etkili bir rol oynamaktadır. Bu, liderin vizyonu, motivasyonu ve etkileme becerileri aracılığıyla takipçileriyle etkileşimde bulunarak belirlenen hedeflere ulaşma yolunda rehberlik etmesini içermektedir.

Liderlik sadece yüksek konumda bulunan bir grup insanı ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda liderlerin çeşitli olaylara katılarak zihinsel bir yaklaşımla kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşma pratiğidir. Liderlik, bir liderin, takipçilerini veya bireyleri belirli hedeflere yönlendirmek ve bir araya getirmek için sergilediği tavır veya davranışlarla ilgilidir. Aynı zamanda liderlik, bir lider ile birey veya grup arasındaki iletişim sistemini içermektedir (SeifalDin, 2016: 8). Bu nedenle, bir organizasyonun başarısı, doğru yetkinliklere sahip güçlü bir liderin etkili liderlik davranışlarını göstermesine bağlıdır. Liderlik, ekip motivasyonunu artırma, işbirliğini teşvik etme ve belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Algılanan liderlik, iletişim ve bazı amaç veya hedeflere ulaşma yoluyla insanların faaliyetlerini etkileme girişimi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, insanlara yapılması gerekenleri isteyerek yapma sürecidir. Liderlik, bir grup insanı belirli bir amaca ulaşmak için etkileme sürecini ifade eder ve liderliğin kendisi, etkileme bakımından önemli bir rol oynar. Toplumun gelişimine işlevsel bir katkısı olduğu düşünülerek genellikle değerli bir rol olarak kabul edilir. Liderliğin birçok tanımı bulunmakla birlikte, bunların hiçbirisi evrensel bir kabul görmediği için çeşitlilik gösterir. Genellikle toplum, liderleri sosyal açıdan efsanevi figürler olarak algılar. Bu, liderlere toplumun karşı karşıya olduğu kaosu kontrol etme ve krizleri çözme konusunda tüm güce sahip kişiler olarak bakılmasına neden olmaktadır (Nwokeocha ve Iheriohanma, 2015: 188).

Liderlik, yönetim becerileri veya yetenekleri ile sıkı bir ilişki içindedir. Bhargavi ve Yaseen'e (2016: 88) göre, liderliğin ekonomik başarı ve takipçileri manipüle etme eylemi ile ilişkilendirildiğine inanılmaktadır. Başarı, bir liderin istediği

davranışı elde etmek için insanları ve olayları manipüle ettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Ancak, liderlik karmaşık bir kavram olduğundan, bu basitleştirilmiş bir bakış açısıdır. Ayrıca, liderliğin otorite ile de bağlantılı olduğu gözlemlenmiştir. Bu perspektifle, Cruickshank (2018: 52), liderliği geleneksel olarak otorite ile eşdeğer olarak tanımlar. Otoritenin, insanlara emir verebilen, takipçiler üzerinde kontrol sahibi olan ve önemli kararlar alma sorumluluğunu üstlenen bir lider olarak algılandığı bir yer olarak açıklar. Bu görüşün bir miktar geçerliliği olduğu açıktır, ancak liderliğin tamamını anlatan eksiksiz bir tabloyu sunmamaktadır. Alkhajeh (2018: 69), liderliğin genellikle başarılı liderlerin ve yöneticilerin istenen performansı elde etmek için diğer insanlar üzerinde güç kullanmalarının beklendiği yönetimle sıklıkla karıştırıldığını vurgulamaktadır. Bu noktada, liderliğin sadece emir verme ve kontrol etme ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda takımı ileriye taşıma, vizyon belirleme ve işbirliği sağlama gibi daha geniş bir perspektife sahip olduğunu belirtmek önemlidir. Liderlik, sadece güç kullanımından değil, aynı zamanda etkileme, rehberlik ve takım üyelerini destekleme yeteneklerinden de beslenen karmaşık bir kavramdır.

Bu durum, yöneticilerin lider olarak algılandığı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, yöneticilere astları üzerinde kontrol uygulama ve onların davranış biçimlerini etkileme yetkisi verilir, bu da bir organizasyonun performansını etkiler. Tabii ki, bazı yetki türleri belirli görevlerle ilişkilidir ve bu nedenle belirli unvanlarla bağlantılıdır, örneğin, gönderiler veya posta sahipleri gibi. Ancak, bu tür yetkiler doğası gereği liderlikle eş değer değildir. Avolio, Walumbwa ve Weber'e (2009: 423) göre, liderlik yıllar boyunca dünyanın 'zengin ve güçlü' ile ilişkilendirilen, insanların özellikleri, özellikleri, davranışları, rolleri, stilleri ve yetenekleriyle ilgili bir takıntı olarak görülmüştür. Bu perspektif, liderliği sadece pozisyon veya unvanla ilişkilendirmek yerine, liderliği bireyin sahip olduğu özellikler, davranışlar ve yeteneklerle daha geniş bir bağlamda değerlendirme eğilimindedir.

Liderlik tanımlarının çoğu, liderlerin kişilik özellikleriyle ilişkilendirilen yetenekleri, becerileri, bilgileri ve aynı zamanda takipçilerini veya astlarını liderin istenenleri başarıyla yapmaya teşvik etme sürecinde temel unsurlar olarak görmektedir. Liderlik, bir bireyin veya grubun belirli bir durumda belirlenen hedeflere ulaşmak için faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Andrew, Baker ve Hunt, 2011: 5). Ancak, bu tanım Burns'ün (1978: 1) liderlik tanımına uygun değildir; Burns, liderlik sürecini çatışma ve rekabet biçiminde değerlendirdi. Dubrin

(2015: 5) liderliği, bir liderin belirli belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yürütme pratiği olarak gördü. Bu bağlamda, liderlik ve başarı arasında açık bir ilişki vardır; liderler, elde ettikleri başarılar açısından değerlendirilmekte ve sıklıkla bu başarılar üzerinden etkileri ölçülmektedir.

Liderlik tanımlarının çoğu, liderliği etki (güç) ile ilişkilendiren bir kapsam içermektedir. Bu alandaki birçok bilim adamı, liderliği, bir liderin diğer insanları - astları veya takipçilerini - liderin istediklerini yapmaları konusunda etkilemesi olarak anlamaktadır. Bu etki, gücün kullanılması veya sadece manipölasyon yoluyla gerçekleşebilir. Ancak, Lunenburg (2012: 3), liderliği güçle sık sık bağdaştırmaz ve liderlik tanımlarının aranmasının "uygun olmadığına, yanıltıcı olduğuna ve konu hakkında yeni fikirleri ve ilginç düşünce yollarını engelleyeceğine" inanır. Lunenburg, liderliğin çok yönlü bir konsept olduğuna ve sadece güçle sınırlı olmaması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

1.2.Liderlik Davranışlarının Algılanmasında Etkili Faktörler

Liderlik, bir örgütün başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Liderler, takım üyelerini motive etmek, yönlendirmek, desteklemek ve yönetmek için bir dizi davranış sergilemektedir. Ancak, liderlik davranışlarının algılanması, takım üyeleri arasındaki hiyerarşik konumlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Algılanan liderlik, farklı hiyerarşik seviyelerdeki çeşitli örgüt üyeleri arasında bir bağlantı sürecini temsil etmektedir (Likert, 1961: 1). Odak lider ve en yakın takipçileri arasındaki yakın liderlik konusu, birçok araştırmanın odak noktası olmuştur. Ancak odak liderle doğrudan rapor vermeyen takipçiler arasındaki mesafeli liderlik anlayışı üzerindeki anlayışımız oldukça sınırlıdır ve liderlik literatüründe belirli boşlukları ortaya koymaktadır. Başlangıçta, liderlik uzmanları, üst düzey örgütsel liderliğin genellikle uzak lider-takipçi ilişkilerini temsil ettiği varsayımına yönelmişlerdir. Ancak liderin hiyerarşik seviyesi, bu genelleme için bir istisna olabilir, çünkü icra kurulu başkanları ve üst düzey yönetim ekipleri, aynı zamanda ABD başkanları ve kabine üyeleri gibi liderler, lider-takipçi mesafesini net bir şekilde göstermemektedir. Bu durum, liderlik dinamiklerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak ve açıklamak için yeni araştırmalara olan ihtiyacı vurgular (Shamir, 1995: 20). Üst düzey liderliğin, yakın takipçilerin algılarına göre değerlendirildiğinde, aslında uzaktan liderliği yansıtmayabileceği ve liderlik algısı ile etkilerinin, uzak takipçiler için geçerli olmayabileceği görülmektedir.

Ayrıca, mevcut karizmatik liderlik literatürü genellikle liderlerin kişisel özelliklerine odaklanarak eleştirilmiştir. Bu yaklaşım, lider ile takipçisi arasındaki sosyal ilişkiye dayalı liderliği tanımayabilir (Howell ve Shamir, 2005: 100). Liderlerin davranışlarındaki ve yakın ile uzak durumlar arasındaki etki süreçlerindeki farklılıkların belirlenmesi, bu davranışların ve süreçlerin, takipçi algısı oluşumu ve sonraki tutum değişikliği açısından bu durumlarla neden ilişkili olduğunu açıklamalarla birlikte daha ayrıntılı bir analize ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Nicel büyüme sürecinde, bir grup içindeki işlev sayısının artması ve grup hedeflerinin belirlenmesiyle birlikte, grup üyeleri arasında etki derecelerine göre bir hiyerarşinin ortaya çıkması gözlenir. Bu hiyerarşik yapıda, en üst basamakta birincil lider yer alır, ortada ikinci ve üçüncü seviyelerin liderleri bulunurken alt basamaklarda takipçiler yer almaktadır. Küçük uyumlu gruplarda, genellikle ara liderler ve takipçiler, kendi seviyelerindeki liderin temel özelliklerini yansıtmaya eğilimlidirler. Grubun içindeki liderlik rolleri, grup büyüdükçe ve karmaşıklık arttıkça daha belirginleşir (Likert, 1961: 3).

Her liderlik seviyesi, belirli sorumlulukları üstlenir ve bu, grup içindeki etkileşim ve iletişimin karmaşıklığını yansıtarak grup dinamiklerini şekillendirir. Bu süreçteki liderlik yapısı, grup içindeki ilişkileri ve işlevselliği etkiler, bu nedenle liderlerin grup dinamiklerini anlamaları ve yönetmeleri önemlidir. Ancak, bu durum, büyük ve karmaşık gruplarda birçok lider adayının olduğu ve liderliğin nesnel koşullara bağlı olduğu durumlar için geçerli değildir. Etkili bir liderin ihtiyacı genellikle, grup hedeflerine ulaşmak için engellerin ortaya çıktığı veya bir tehdidin grup için belirgin hale geldiği zorlu ve kritik durumlarda daha belirgin hale gelir. Bu durumlar karmaşık savaş koşulları, doğal afetler (örneğin, bir grup dağcının dağ çökmesi) ve kurumsal yeniden yapılanmanın iniş çıkışlarını içerebilir. Bu tür durumlarda, grup üyeleri arasında hedeflere ulaşmak veya tehlikeyi önlemek için atılması gereken adımlar konusunda her zaman bir fikir birliği olmayabilir. Aynı zamanda, bir kişi, kişisel nitelikleri (cesaret, beceriler, bilgi, özgüven vb.) sayesinde hedeflere ulaşma veya grup güvenliğini sağlama konusunda başarılı olursa, büyük olasılıkla bu kişi o grubun lideri olacaktır. Bu tür durumlar, liderliğin ortaya çıkmasını gerektiren acil ve kritik durumlar olduğunda daha belirgin hale gelmektedir. (Lunenburg, 2012: 5).

Birçok araştırma, liderlik davranışlarının alt kademedeki çalışanlar tarafından daha farklı algılandığını göstermektedir. Bu durum, liderlerin hiyerarşik basamaklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, üst düzey liderlerin karar verme ve planlama süreçlerinde daha fazla dahil olmaları beklenirken, alt düzey liderlerin daha çok uygulama aşamasında aktif olması beklenmektedir. Liderlerin hiyerarşik konumları, takım üyelerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladığını etkilemektedir. Üst düzey liderlerin davranışları daha az doğrudan görülebilirken, alt düzey liderlerin davranışları daha sık görülebilir ve dolayısıyla daha fazla etkilemektedir. Örneğin, bir üst düzey liderin motivasyonu artırmak için bir konuşma yapması daha az doğrudan görülebilirken, bir alt düzey liderin takım üyeleriyle bire bir çalışarak motivasyonlarını artırması daha sık görülmekte ve dolayısıyla daha fazla etki edebilmektedir (Abbas & Asghar, 2010: 8-21).

Bir liderin aday gösterilmesi için uygun bir ortam, sadece dış tehdidin etkisi altında değil, aynı zamanda grup içi çatışmaların bir sonucu olarak da meydana gelebilir. Lider, grubu dış dünyada etkili bir şekilde temsil etme göreviyle başa çıkamadığında ve "herkes adına konuşmayı" bilemediğinde, grup içinde yeni bir liderin ortaya çıkma olasılığı artar. Potansiyel bir lider, grup hedeflerine ulaşmak için çaba sarf ederken kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılama arayışındadır. Geleceğin liderini diğerlerinden ayıran şey, bu bireysel ihtiyaçları liderlik rolüyle başarılı bir şekilde birleştirebilme yeteneğidir (Rhoades ve Drasgow, 2000: 248). Bu bireysel ihtiyaçlar, değer yönelimlerine bağlı olarak farklılık gösterebilir ve gelecekteki lider, bu niteliklere sahip olduğunu düşündüğünde liderlik rolünü üstlenebilir veya takipçiler, liderlik potansiyeli olan birini destekleyerek tanıtım sürecine katılabilirler. Ayrıca, liderlik davranışlarının algılanması, liderlerin takım üyeleri arasında nasıl algılandığına da bağlı olmaktadır. Örneğin, liderlerin bir takım üyesi tarafından yakın bir arkadaş olarak algılanması, liderlik davranışlarının daha pozitif algılanmasına neden olabilir. Diğer yandan, bir liderin bir takım üyesi tarafından rekabetçi bir rakip olarak algılanması, liderlik davranışlarının daha olumsuz algılanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, liderlik davranışlarının algılanması, liderlerin hiyerarşik konumlarına, takım üyeleri arasındaki ilişkilere ve diğer faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Liderlerin bu farklılıkları anlamaları ve liderlik davranışlarını takım üyelerinin algılarına göre ayarlamaları, takım bütünlüğünü artırmak ve

organizasyonun başarısına katkıda bulunmak için önemli olmaktadır (Rüzgâr, 2018: 50-52).

1.2.1. Çalışanların Yetkilendirilmesi

Yetkilendirme, belirli faaliyetleri yürütmek için normal olarak bir yöneticiden bir astına herhangi bir yetkinin başka bir kişiye atanmasıdır. Yönetim liderliği, bir organizasyonda, bir yöneticinin genellikle tüm işi yürütmesi beklentisine dayanan temel bir kavramdır. Bu bağlamda, iş görevleri genellikle astlara devredilir ve bu iş delegasyonu sürecinde, astların görevlerini yerine getirebilmeleri için belirli yetkiler de devredilir. İş devreden kişi, devredilen görevlerin sonuçlarından sorumlu tutulur. Yetkilendirme, birine bir şey yapma yetkisi verme sürecidir. Özellikle kişinin yaşamını kontrol etme ve haklarını talep etme konusunda daha güçlü ve kendinden emin olma sürecini içermektedir. Güçlendirme fırsatları aracılığıyla bireyler, kendi yetkilerine dayanarak çıkarlarını sorumlu bir şekilde temsil etme ve kendi kaderlerini belirleme konusunda daha fazla özerklik kazanabilirler.

Örgütlerdeki liderler, yetenekli bireylere iş görevleri vermekte ve bu bireyler, görevlerin sayısı altında ezildiklerinde işleri astlarına devretmektedirler. Astlara ek görevler verildiğinde, bu durum astların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan, liderlerin astlarına güçlendirme fırsatları sunmaları önemlidir. Bu, astların fikirlerini ve bakış açılarını özgürce ifade etmelerine, hatta karar alma süreçlerine katılmalarına olanak tanır. Ayrıca, liderlerin cinsiyet eşitliğine önem vererek kadın çalışanlara erkek meslektaşlarıyla eşit hak ve fırsatlar sunmaları da kritiktir. Yetkilendirme ve yetkilendirme özellikleri, astlar için faydalıdır ve iş tatmini duygusunu artırabilir. Bu nedenle liderlerin, bu özellikleri düzenli olarak devreye sokmaları ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmaları önemlidir. Bu uygulamalar hem örgütün genel başarısını artırabilir hem de çalışanların refahını teşvik edebilir.

Randolph (1995: 20), çalışan güçlendirmeyi liderden çalışanlara "gücün transferi" olarak tanımlar. Bu kavram, çalışanların güven inşa etme, motivasyon sağlama ve karar alma süreçlerine katılma yeteneklerini içerir. Çalışan güçlendirme, liderin kontrolü azaltma ve takım üyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verme stratejilerini içerir. Lider, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak, katılımlarını artırmak ve daha etkili bir işbirliği sağlamak için bu süreci kullanabilir. Ayrıca, çalışan güçlendirmenin,

iş tatmini ve bağlılık düzeylerini artırarak organizasyonel başarıya olumlu bir etkisi olabileceği belirtmektedir. Yetkilendirme, bir çalışana karar verme yetkisi vermekte, böylece motive olmakta, bağlı olmakta, tatmin olmakta ve müşteri ihtiyaçlarıyla başa çıkmada yardımcı olmaktadır. Huxtable (1994: 2), çalışan güçlendirmenin, çalışanlara günlük iş aktiviteleriyle ilgilenme yetkisi vermek olduğunu ileri sürmektedir. Spreitzer (1995: 1443), güçlendirmenin, bireyin öz kontrol ve öz yeterlik duygularını yansıtan psikolojik bir perspektiften görülmesi gerektiğini düşünmektedir. Arnold, Arad, Rhoades ve Drasgow (2000: 250), güçlendirmenin yöneticiler ve astları arasındaki ilişkinin doğasına odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Güçlendirmeye yönelik dört bakış açısı şunlardır (Wooddell, 2009: 15):

- Ortak Tutum: Hedeflere ulaşmada başarı, müşteri odaklılık ve hedef netliği gibi ortak tutumlar, güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanmasını destekler.
- Örgütsel Destek: Karar vermede otorite, sorumluluk alma, ekip etkinliği, risk alma ve müşteri odaklılığa yönelik çalışan niyeti gibi örgütsel destek unsurları, güçlendirmenin temel bileşenleridir.
- Bilgi ve Öğrenme: Değişime teşvik etme, değişim için beceri ve eğilim, güven oluşturma, müşterilerle etkileşim kurma gibi unsurlar, bilgi ve öğrenmeye dayalı güçlendirmeyi vurgular.
- Temel Tanıma: Farkındalık yaratma ve bilgi ödül sistemi gibi unsurlar, temel tanıma açısından güçlendirmenin etkisini belirler.

Bu bakış açıları, güçlendirmenin yöneticiler ve astları arasındaki ilişkilerde nasıl etkili olduğunu anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Spreitzer (1995), çalışanları güçlendirmenin yöneticiler için beş önemli bilişsel boyut içerdiğini belirtmektedir. İlk olarak, çalışanlarda yeterlilik duygusu oluşturmak, görevleri başarıyla yerine getirme yeteneğine odaklanmayı içerir. İkinci olarak, kendi kendini organize etme duygusu, çalışanların işlerini planlama, düzenleme ve yönlendirme konusunda kendi inisiyatifleriyle hareket etmelerini sağlamayı amaçlar. Üçüncüsü, etkili olma duygusu, çalışanlarda yaptıkları işin sonuçlarını etkileme ve önemli bir etki bırakma yeteneğini kapsar. Ayrıca, anlamlı veya önemli olma duygusu, işlerinin anlamını anlama ve kişisel tatmin sağlama odaklıdır. Son olarak, başkalarına güvenme duygusu, çalışanların diğer ekip üyelerine güven duyma ve işbirliği içinde

Çalışma yeteneğini geliştirmeyi amaçlar. Bu beş boyut, çalışanların güçlendirilmesinde kilit rol oynayan bilişsel unsurları temsil etmektedir.

Yetkinlik Duygusu (z-etkililik), bir kişinin başka bir kişinin görevlerini yapabileceğine olan inancını ifade etmektedir. Bu zellik, bireylerin işlerini yapma konusundaki kararlılık ve çalışma düzenini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Kendi kendini organize etme duygusu, görevlere sadece zorunlulukla değil, aynı zamanda istekle ve içtenlikle yaklaşma eğiliminde olan bireyleri ifade eder. Bu özelliğe sahip olanlar, yeni projelere coşkuyla katılan ve aktif bir şekilde işlerini yerine getiren kişiler olarak görülebilir. Etkili olma duygusu ise bireyin idari, stratejik ve operasyonel sonuçları etkili bir şekilde yönetme yeteneğini ifade eder. Bu yetenek, kişinin sorumluluk aldığı alanlarda başarı elde etme ve belirlenen hedeflere etkili bir şekilde ulaşma becerisi anlamına gelir. Bu zellikler, bir liderin çalışanları güçlendirmek ve organizasyon içinde başarıya ulaşmak için dikkate alması gereken önemli noktalardır (Spreitzer, 1995: 1444). İnsanlar yetkilendirildiklerinde, çalıştıkları ortamı kontrol etmekte ve etkilemekte ya da sonuçları değiştirebilmektedir. Anlamalı veya önemli olma duygusu, insanların değerli ve önemli iş hedeflerinin peşinden gitmelerinin nedenini açıklamaktadır. Anlam taşıyan veya önemli olan bir hissiyat, yetkilendirilmiş bireylerin zamanlarını ve enerjilerini etkili bir şekilde harcadıklarını ifade eder. Bu durum, liderlerin ve astların birbirlerine güvenmelerini, çıkarlara, yetkinliklere ve diğerlerine güvenmelerini içermektedir. Kendi yeteneklerini fark etme, kendi işlerini düzenleme, etkili olma, anlam ifade etme ve başkalarına güvenme gibi beş nitelik, liderlerin çalışanlarını etkili bir şekilde güçlendirmelerine olanak tanımaktadır. Güçlendirme, alışanların yaratıcılığını, inovasyonunu ve girişimcilik davranışlarını teşvik ederek, XXI. yüzyıl iş ortamında hayati bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, yetkilendirme odaklı bir organizasyon, çalışan katılımına, özerkliğe, uygun bilgi paylaşımına ve örgütsel etkinliğe vurgu yaparak başarıyı artırmaktadır.

1.2.2. Güçlendirme ve Algılanan Liderlik

Güçlendirme ve algılanan liderlik, örgütlerdeki ilişkilerin temel dinamiklerini anlamak için önemli kavramlardır. Güçlendirme, bireylere sorumluluk ve yetki verme sürecini ifade ederken, algılanan liderlik, liderin etki ve otoritesinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını içerir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, liderin güçlendirme uygulamalarının, çalışanlar arasında liderlik etkisinin nasıl algılandığını

etkileyebileceğini gösterir. Çalışanlar, liderlerinin güçlendirme stratejilerini benimsemesi durumunda, liderliklerini daha olumlu bir şekilde algılayabilir ve örgüt içinde daha fazla etkileşim ve katılım sergileyebilirler. Dolayısıyla, güçlendirme ve algılanan liderlik arasındaki bu bağlantı, örgüt liderlerinin etkili liderlik uygulamalarını geliştirme ve sürdürme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Güçlendirici liderlik kavramı, temel olarak Manz ve Sims (2001: 412) tarafından ortaya atılmıştır. Bu liderlik modeli, liderlerin çalışanları kendi liderlik rollerini benimsemeye teşvik etmelerini vurgular. Güçlendirici liderlik, yapısal güçlendirme ve motivasyonel bakış açıları üzerine odaklanarak incelenmiştir. Yapısal güçlendirme teorik çerçevesi, liderlerin gücü paylaşma ve çalışanlara görev devretme konusundaki rolünü vurgularken (Leach, Wall & Jackson, 2003: 30), motivasyon perspektifi çalışanların yetkilendirme (psikolojik güçlendirme) algılarına odaklanır. Bu iki teorik bakış açısı, liderin organizasyon içinde güçlendirme stratejilerini nasıl uygulayabileceğini ve bu stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sunar.

Akademisyenler, güçlendirici liderlik ve çalışan iş performansı arasındaki ilişkiyi farklı psikolojik mekanizmalar aracılığıyla incelemişlerdir. Hao, He ve Long (2017: 88), güçlendirici liderliğin, uyumlu tutku aracılığıyla çalışan görev performansı ve yaratıcı performans ile pozitif dolaylı bir ilişkisi olduğunu ve obsesif tutku aracılığıyla çalışan görev performansı ile negatif bir dolaylı ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Ampirik araştırmalar, yetkilendirme liderliğinin genellikle çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediğini gösterse de, bazı akademisyenler olumsuz veya önemsiz ilişkiler ortaya koymuştur (Cheong ve diğerleri, 2016: 605). Ayrıca, güçlendirici liderlik ile çalışanların iş tutkusu arasındaki bağlantı da incelenmiştir. Chen vd., (2015: 160) iş tutkusunu, duygusal, bilişsel ve davranışsal unsurların karışımını içeren motivasyonel bir durum olarak tanımlamaktadır. İnsanların sevdiği, zaman ve enerji harcadıkları bir aktiviteye yönelik güçlü bir eğilimi ifade etmektedir. Vallerand vd., (2003: 758), çalışanlar işin zorunlu içselleştirilmesini deneyimlediğinde, saplantılı tutkunun gelişme olasılığının daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Motivasyonel perspektiften bakıldığında, yetkilendirme liderliği çalışanların özerk motivasyonunu arttırmaktadır. Mevcut literatür, liderlerin güçlendirme beklentilerinin çalışanların güçlendirme beklentilerinden fazla olduğu durumlarda, çalışanların düşük içsel motivasyon ve yüksek rol stresi yaşayabileceğini

göstermektedir. Aynı şekilde, liderlerin aşırı güçlendirici davranışları, çalışanlar arasında iş kaynaklı gerginliklere ve iş direncine neden olmaktadır.

1.3. Algılanan Liderlik Tarzları

Liderlik, organizasyonlarda dönüşümlerin başlatılmasında ve uygulanmasında kritik bir faktör olarak hizmet etmektedir. Liderliğin ekipler, bireyler, organizasyonlar veya her ikisi üzerinde olumlu bir etki yaratmayı amaçladığı durumlarda, organizasyon yapısı ve süreçleri dikkate alınarak benimsenebilecek farklı stiller vardır. Araştırmacılar, otokratik liderliğe karşı demokratik, yönlendiriciye karşı katılımcı, göreve karşı ilişki odaklı liderlik gibi liderlik paradigmalarının genişletilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Kuruluşun ihtiyacına, yapısına, kültürüne ve faaliyetlerine bağlı olarak dikkate alınan ve benimsenen farklı liderlik stilleri vardır. Liderin, tarzın örgütsel yapı ve gereksinimle uyumlu olmasını sağlaması esastır çünkü bu, bir kuruluşun bağlılığını veya performansını olumlu veya olumsuz yönde etkilemenin bir yoludur. Liderlik, bir organizasyon için önemli olan birden fazla davranış türüne sahiptir. Yöneticinin rollerine odaklanan (Hart ve Quinn, 1993: 12) tarafından uygulanan yapı, birçok organizasyon tarafından kullanılan bir yapıdır.

Bazılarının liderlik tarzının, günlük çalışma sırasında insanları motive etmek için yararlı olan bir projeyi uygulamak için doğrudan veya bir plan sağlayan bir lider tarzı olduğunu iddia ettiği liderlik stilleri hakkında birçok argüman vardır. Kolzow, a (2014: 28)'e göre liderlik tarzı, bireysel davranış biçimini yansıtır. Bu nedenle, bir liderlik tarzı, devlette veya herhangi bir kuruluştaki personeli yönetmek için çok önemlidir ve bu tarz, bu deneyimden güçlü bir şekilde etkilenebilir veya işteki amaçtan veya liderin hedefinden etkilenmektedir. Liderliğin ortaya çıkış biçimleri oldukça çeşitlidir. Böyle karmaşık bir olguyu simgeleme girişimleri, liderlerin olası davranışlarını belirli işaretlere dayanarak tahmin etme arzusundan kaynaklanmaktadır. Liderin tipi, sosyal düzenin doğası, grubun doğası ve özel durum ile ilişkilidir. Liderlerin çeşitli sınıflandırmaları Weber tarafından önerilen liderlik tipolojisinden farklıdır. Max Weber, farklı otorite biçimlerine karşılık gelen üç tür lider ayırt etmektedir (Anwar, 2017: 98):

Geleneksel liderlik: Liderin etkisi ve yönetimi için geçmişten gelen ve genellikle kültürel veya tarihsel kökenlere dayanan bir otorite biçimidir. Bu liderlik türü, genellikle geleneksel normlara, değerlere ve aile bağlarına dayalı olarak

şekillenir. Geleneksel liderler, liderlik rollerini kültürel miras, aile bağları veya tarihsel öneme sahip kişiler olarak edinirler. Aile büyükleri, kabile liderleri veya tarih boyunca öne çıkmış kişiler, geleneksel otoritenin örnekleri arasında yer alabilir. Bu liderlik türü, genellikle toplumun tarih boyunca edindiği geleneksel yapıları ve liderlik normlarını sürdürmeyi amaçlar. Geleneksel liderler, genellikle toplumun değerlerine ve kültürel geçmişine saygı göstererek liderlik rollerini yerine getirirler. Bu durum, liderin otoritesinin genellikle soy veya aile bağlarına dayandığı ve liderin geçmişteki liderlerden miras aldığı bir liderlik geleneği içinde bulunduğu anlamına gelmektedir.. Geleneksel otorite, genellikle küçük topluluklarda veya belirli etnik gruplarda daha belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Bu liderler, genellikle toplumun bir parçası olarak kabul edilen ve tarih boyunca tanınmış olan bireylerdir. Bu nedenle, geleneksel liderlik genellikle kişisel ve topluluk bağlamında önemli bir rol oynamaktadır.

Rasyonel yasal liderlik: Liderin etkisi ve yönetimi üzerinde kurallara, yasal düzenlemelere ve belirlenmiş prosedürlere dayanan bir otorite biçimidir. Bu liderlik türü, genellikle modern bürokratik sistemlerde gözlemlenen bir yaklaşımı temsil eder. Rasyonel-legal liderler, bir organizasyonun veya toplumun düzenini sağlamak ve sürdürmek amacıyla belirlenmiş yazılı kurallar ve yasalara dayanarak liderlik yaparlar. Bu liderlik arzı, hiyerarşik bir yapıyı benimser ve liderin kararları genellikle belirli kurallar ve düzenlemelere dayanır. Rasyonel-legal liderlerin yetkileri, genellikle resmi yetki ve sahip oldukları pozisyonlar aracılığıyla tanımlanır. Bu liderler, belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirme amacıyla organizasyon içinde belirli bir konumda bulunurlar. Rasyonel yasal liderlik, güvenilirlik, tutarlılık ve kurumsal düzeni teşvik etme amacı güder. Bu liderler, kurallara ve yasalara uygunluğu vurgularlar ve liderliklerini bu prensiplere dayandırarak karar alma süreçlerini şekillendirirler. Bu şekilde, rasyonel-legal liderlik, özellikle karmaşık organizasyonlarda ve büyük ölçekli toplumlarda etkin bir yönetim modeli olarak kabul edilmektedir.

Karizmatik liderlik: Karizmatik liderlik, liderin kişisel özellikleri, çekiciliği ve etkileyici gücüne dayanan bir liderlik tarzını ifade eder. Bu tür liderler, takipçilerini etkileme konusundaki olağanüstü yetenekleri ve kendilerine karşı güçlü bir bağlılık oluşturabilme yetenekleri ile bilinirler. Karizmatik liderler, liderliklerini vizyoner ve etkileyici konuşmaları, kararlılık ve özgünlükleri ile desteklerler. Bu liderler genellikle enerjik, özgüvenli ve motive edici kişiliklere sahiptirler. İnsanları etkileme ve ilham

verme konusunda doğal bir yetenekleri vardır. Karizmatik liderler, takipçilerini ortak bir amaç etrafında birleştirebilen ve onlara güçlü bir ilham kaynağı olan liderlerdir. Karizmatik liderlik, genellikle belirli bir kişisel çekiciliğe ve liderin kişisel cazibesine dayanır. Bu liderler genellikle karizmatik ve çekici bir liderlik tarzına sahiptirler, bu da onların etraflarındaki insanları etkileyici ve ilgi çekici kılar. Bu liderlik tarzı, özellikle belirsiz veya zorlu durumlarda, takipçiler arasında birliği sağlamak ve motivasyonu artırmak için etkili olabilmektedir.

Bu tarz liderler genellikle yüksek bir güç ihtiyacına sahiptirler ve harekete geçme konusunda güçlü bir motivasyona sahiptirler. Kendi inançlarına ve değerlerine büyük bir bağlılık gösterirler ve liderlik rollerine hâkim olma arzularıyla motive olurlar. Güç ihtiyacı, onları lider olmaya ve etkileme konusundaki güçlü arzularını beslemektedir. Bu liderlerin, etraflarındaki insanlara öncülük etmeye olan inançları, liderlik rollerini benimsemelerine ve takipçilere yönlendirme konusundaki kararlılıklarını artırır. Ayrıca, liderlik rollerine duydukları güçlü inanç, başkalarını etkileyebilecekleri ve liderlik yapabilecekleri konusunda kendilerine güvenmelerine yol açmaktadır. Ahlaki doğruluklarına duydukları inanç, bu liderlerin eylemlerini haklı çıkarma ve takipçilerini etkileme konusundaki kararlılıklarını güçlendirir. Bu liderler genellikle etik değerlere büyük bir önem verirler ve bu değerleri takipçilerine benimsetmeye çalışmaktadırlar. Bu nitelikler, rol modelleme, imaj yaratma, hedeflerin basitleştirilmesi "hedefin basit ve dramatik doğasına odaklanma", yüksek beklentilere vurgu, eyleme geçme dürtüsünün takipçilerine güvenin tezahürü gibi karizmatik davranış özelliklerini geliştirir. Karizmatik liderlik modelleri, karizmanın gelişimindeki aşamaların sayısı ve takipçilerle ilişkiler açısından farklılık gösterir. Eleştiri ile saldırıya uğrayabilecek bir sorunu keşfetme duyarlılığı geliştirmenin öncelikle gerekli olduğuna inanılmaktadır (Ward, 2020: 2).

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, bireylerde ve sosyal sistemlerde olumlu değişimleri tetikleyen bir liderlik modelidir. En ideal haliyle, dönüşümcü liderlik, takipçileri liderlik rolüne taşıma amacı güder ve bu süreçte değerli ve olumlu değişimler yaratmaktadır. Orijinal formuyla uygulanan dönüşümcü liderlik, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla takipçilerin motivasyonunu, moralini ve performansını artırmaktadır. Bu mekanizmalar arasında, takipçilerin kimlik ve benlik duygusunu, örgütün misyonu ve

ortak kimliği ile bağdaştırmayı; ilham verici rol modeller olmayı, takipçileri işlerine daha fazla sahiplenmeye yönlendirmeyi ve liderin, takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini anlaması, böylece liderin, takipçilerini en iyi performanslarını sergilemelerine yönlendiren görevlerle uyumlu hale getirmesi bulunmaktadır (Jahel, 2017: 10).

James MacGregor Burns (1978), politik liderlikle ilgili yaptığı ilk tanımlayıcı araştırmada "dönüşümcü liderlik" kavramını ortaya atmıştır. Bu terim günümüzde sadece politik arenada değil, aynı zamanda örgütsel psikoloji bağlamında da sıkça kullanılmaktadır. Burns'e göre, dönüşüm liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerine yardımcı olarak daha yüksek bir moral ve motivasyon seviyesine ulaştığı bir süreci ifade eder. Yönetim ile liderlik arasındaki farklılıkların karmaşıklığına odaklanan Burns, bu farkların özellikler ve davranışlar düzeyinde olduğunu vurgulamıştır. Tüm liderlik araştırmaları, dönüşümcü liderliğin dört unsurunu vurgulamaktadır (Armstrong, 2006: 300):

Bireyselleştirilmiş Düşünce, liderin her bir takipçinin özel ihtiyaçlarına odaklanma derecesini ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, liderin takipçilere akıl hocası veya koç gibi rehberlik etmesini, onların endişelerini ve ihtiyaçlarını anlamasını içermektedir. Lider, empati gösterir, destek sağlar, iletişimi açık tutar ve takipçilerin karşılaştığı zorluklara çözümler bulmalarında yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, her bir takipçiyi değerlendirir ve takımın genel başarısına bireysel katkıları kutlamaktadır. Bu yaklaşım, takipçilerin kişisel gelişim istekleri ve içsel motivasyonlarına odaklanmaktadır.

Entelektüel Uyarım, liderin varsayımları sorgulama, risk alma ve takipçilerinin düşüncelerine değer verme düzeyini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan liderler, takipçilerinin yaratıcılıklarını teşvik eder ve onları bağımsız düşünceye yönlendirir. Bu liderler, bağımsız düşünen bireyleri destekleyerek geliştirirler. Bu liderlik anlayışında olan bir lider için, öğrenme bir değerdir ve beklenmedik durumlar öğrenme fırsatları olarak kabul edilir. Takipçilerin aktif katılımını teşvik eden lider, sorular sormaya, konular üzerinde derinlemesine düşünmeye ve görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmenin yollarını bulma konusunda teşvik etmeye odaklanır.

İlham Veren Motivasyon, liderin takipçilerine etkileyici ve ilham verici bir vizyonu ifade etme yeteneğini ifade etmektedir. Bu liderler, takipçilere yüksek standartlar belirler, gelecekteki hedeflere iyimser bir bakış sunar ve mevcut görevlere anlam katmaktadır. İlham veren motivasyona sahip liderler, takipçilerini harekete geçmeye motive etmek için güçlü bir amaç duygusu oluşturmaktadır. Amaç ve anlam, bir grup içinde enerji ve motivasyonun kaynağıdır. Liderin vizyoner yönleri, açık, net, güçlü ve çekici bir şekilde iletilen iletişim becerileriyle desteklenmektedir. Bu liderlik tarzına sahip liderler, takipçilerini daha fazla çaba sarf etmeye teşvik eder, geleceğe umutla bakmalarını sağlar ve kendi yeteneklerine güvenmelerini desteklemektedir.

İdealleştirilmiş Etki, yüksek etik davranışları sergileyen, rol modeli olan, gurur veren ve saygı ile güven kazanan bir liderlik özelliğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik, gelişmiş etik standartlarla ilişkilendirilen bu özelliklerle, batı toplumlarının birçok sektöründe, özellikle devlet kurumlarında benimsenmiştir. Örneğin, Finlandiya Savunma Kuvvetleri, liderlik eğitimi ve gelişimi için yaygın olarak Deep Lead© Modelini kullanmaktadır. Derin Lider Modeli, dönüşümcü liderlik teorisine dayanmaktadır.

Bass (1985), Burns'ün (1978) çalışmasını genişleterek, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin altında yatan psikolojik mekanizmaları açıklamıştır. Ayrıca, "dönüştürücü" terimi yerine "dönüşümcü" terimini kullandı. Bass, dönüşümcü liderliğin ölçülebilir nasıl olduğunu ve bu liderlik tarzının takipçi motivasyonu ve performansını nasıl etkilediğini açıklamak için Burns'ün (1978) ilk kavramlarına ek bilgiler eklemiştir (Kotlyar, Karakowsky, 2007:39). Bir liderin dönüşümcü liderlik yetenekleri, öncelikle takipçiler üzerindeki etkisi ile ölçülmektedir. Dönüşümcü liderin etkisiyle, takipçiler liderlerine güven duyar, ona hayranlık besler, sadakat gösterir ve saygı duymaktadırlar. Bu durum, takipçilerin liderleriyle işbirliği yapmaya daha istekli olmalarına neden olur ve beklenenden daha fazla çaba göstermeye motive olmalarına yol açmaktadır. Dönüşümcü lider, sadece kendi çıkarları için değil, aynı zamanda takipçilere ilham verici bir misyon ve vizyon sunarak ve onlara bir kimlik kazandırarak, takipçilere daha fazla değer sağlamaktadır.

İdealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi dönüşümcü liderin nitelikleri, liderin takipçilerini dönüştürmeye ve motive etmeye yönelik araçlardır. Bu lider, idealleştirilmiş etkisi ile takipçilerine örnek olur, entelektüel uyarım ile onları düşündürür ve bireysel ilgi ile onları destekler. Ayrıca, lider, takipçilerini statükoya

meydan okumaya, yeni ve benzersiz çözümler bulmaya ve çevreyi değiştirmeye teşvik etmektedir.

1.3.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, aynı zamanda yönetsel liderlik olarak da bilinir ve kontrol, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider hem ödüllerle hem de cezalarla takipçilerinin uyumunu teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderlikten farklı olarak, etkileşimci liderler geleceği değiştirmek yerine mevcut durumu koruma eğilimindedir. Bu liderler, takipçilerinin çalışmalarını dikkatlice gözlemleyerek hataları ve sapmaları bulma eğilimindedirler. İşlemsel liderlik, kriz ve acil durumların yanı sıra belirli projelerin yönetimi için de etkili bir yaklaşımdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında, işlemsel liderlik temel ihtiyaç tatmini seviyelerine odaklanmaktadır. Bu liderler, ödülleri verildiği bir değişim modelini kullanarak iyi işler veya olumlu sonuçlar elde etmektedir. Diğer bir deyişle, işlemsel liderler, ödül ve ceza sistemini kullanarak takipçileri motive etmeye çalışırlar. Bu liderlik tarzına sahip kişiler, olumsuz sonuçları cezalandırabilir ve sorunlar düzeltilene kadar kötü performansı tolere etmeyebilirler. Etkileşimci liderlik, alt düzey ihtiyaçlara odaklanarak belirli görev performansını vurgulamaktadır (Hargis ve diğerleri, 2001: 52). İşlemsel liderler, her bir bölümü ayrı ayrı yöneterek belirli görevlerin tamamlanmasında etkilidir.

Etkileşimci liderler, geleceğe dönük fikirler yerine süreçlere odaklanan liderlerdir. Bu liderlik tarzı, koşullu ödül (koşullu pozitif pekiştirme olarak da adlandırılır) veya koşullu ceza (koşullu olumsuz pekiştirme olarak da adlandırılır) kavramlarına odaklanmaktadır. Koşullu ödüller, belirlenen hedeflerin zamanında veya hatta önceden gerçekleştirildiğinde, ya da astların görevleri farklı zamanlarda hızlı bir şekilde tamamlamasını sağlamak için verilir (örneğin, övgü). Koşullu cezalar ise performans kalitesi veya miktarının belirlenen standartların altına düştüğü durumlar veya hedefler ve görevlerin hiç karşılanmadığı durumlar gibi durumlarda verilir (örneğin, askıya alma). Koşullu cezalar genellikle istisna temelli bir yönetim anlayışına dayanır. İstisna temelli yönetimde, aktif ve pasif olmak üzere iki tür özel durum yönetimi bulunmaktadır. Aktif özel durum yönetimi, liderin sürekli olarak her astın performansını değerlendirmesi ve gerektiğinde düzeltmeler yapması anlamına gelmektedir. Pasif istisna yönetimi, liderlerin sorunları ancak ortaya çıktığında

müdahale etmelerini içeren bir liderlik tarzını temsil eder. Bu yaklaşım, etkileşimci liderliğin daha düşük düzeydeki ihtiyaçlara odaklandığı ve daha fazla yönetsel bir yaklaşım benimsediği durumlardan kaynaklanır. Diğer yandan, dönüşümcü liderlik, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlara odaklanan ve dönüşüme vurgu yapan bir liderlik modelidir (SeifalDin, 2016:10).

Etkileşimci liderler, takipçilerle uyum sağlamak adına ödüller ve cezaları kullanmaktadırlar. Takipçileri, genellikle dışsal motivasyon araçları ile en düşük düzeyde uyum elde etmeye çalışan bireylerdir. Organizasyonun mevcut hedefleri, yapısı ve kültürü konusunda anlayışlıdır. Etkileşimci liderler, genellikle yönlendirici ve eylem odaklıdır. Bu durumun aksine, işlemsel liderler mevcut sistemler içinde çalışmaya ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak adına müzakere yapmaya isteklidirler. Sorunları çözerken genellikle belirli kalıplar içinde düşünmeye eğilimlidirler. Etkileşimci liderlik, genellikle daha pasif bir yaklaşıma sahiptir. Bu liderlik tarzıyla en çok ilişkilendirilen davranışlar, kriterler belirleyerek takipçileri ödüllendirmek ve mevcut durumu sürdürmek üzerinedir. Etkileşimci liderlikte öne çıkan iki faktör ise koşullu ödül ve istisnalarla yönetimdir. Koşullu ödül, çaba karşılığında ödüller sunarak iyi performansı tanımayı içermektedir. (Hart ve Quinn, 1993: 15).

1.3.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, etkileyici iletişim becerileri, ikna kabiliyeti ve karizmatik çekiciliği kullanarak diğerlerini etkileme üzerine odaklanan bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, özellikle kriz veya zorlu durumlarla karşılaşan organizasyonlarda, derin bağlantılar kurma yetenekleri nedeniyle son derece değerli kabul edilmektedir. Karizmatik liderlerin ortak özellikleri arasında güçlü bir etki bırakma yeteneği, etkili iletişim kurma kabiliyeti, başkalarına empati gösterme ve güçlü ilişkiler kurma becerisi yer almaktadır. Ayrıca, kendinden emin bir duruş sergileyerek takım üyelerini motive ederler ve ilgi çekici, çekici bir liderlik tarzını benimsemektedir. Bu liderler, genellikle iyimser bir bakış açısına sahiptirler ve çevrelerindeki insanları olumlu bir şekilde etkileme yetenekleriyle tanınmaktadırlar. Karizmatik liderlik, sadece bireyleri değil, aynı zamanda organizasyonun kültürünü ve genel performansını da olumlu bir şekilde etkileyebilen bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, vizyoner liderlikleri ve etkileyici iletişimleri sayesinde takımın hedeflere odaklanmasını sağlar ve kriz durumlarında

bile motive edici bir rol üstlenirler (Anwar, 2017: 100): Etkili liderlik özelliklerini ifade eden kelimeler şunlardır:

- Güçlü: Kararlı, etkileyici ve liderlik pozisyonunda güçlü bir duruşa sahip.
- İletişimci: Etkili iletişim becerilerine sahip, açık ve net bir şekilde ifade edebilen.
- Empatik ve İlgili: Takım üyelerini anlayan, onlarla duygusal bağ kurabilen ve ilgi gösteren.
- Kendinden Emin: Güvenilir bir duruş sergileyen, kararlı ve liderlik rolüne güvenen.
- Motive Edici: Takım üyelerini teşvik eden, hedeflere odaklanmalarını sağlayan ve olumlu bir enerji yayabilen.
- İlgi Çekici ve Çekici: Diğerleri üzerinde çekici bir etkiye sahip, ilgi çekici ve liderlik pozisyonunu çekici kılan.
- İyimser: Olumlu bir bakış açısına sahip, zorluklara karşı iyimserlikle yaklaşan.

Bu özellikler, bir liderin etkili ve karizmatik bir liderlik tarzını benimsemesine yardımcı olan temel nitelikleri ifade etmektedir.

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında önemli benzerlikler bulunsa da, temel bir fark gözlemlenmektedir. Bu fark, liderlerin takipçilerini yönlendirmek için kullandıkları temel stratejilere dayanmaktadır. Karizmatik liderler, liderlik etkilerini genellikle kendi kişilik özelliklerine, çekiciliklerine ve becerilerine güvenerek oluştururlar. Takipçileri, liderin karizmatik çekiciliği ve liderin kişisel özellikleri tarafından etkilenir. Bu liderler, takipçileri etkilemek ve harekete geçirmek için kendi liderlik özelliklerine bel bağlarlar. Öte yandan, dönüşümcü liderler, değişim yaratmak ve ileriye yönelik bir vizyonu gerçekleştirmek için ortak bir hedefe güvenirler. Dönüşümcü liderlik, liderin ve takipçilerin birlikte paylaştığı bir misyon ve vizyon etrafında şekillenir. Lider, takipçilere ilham verici bir hedef sunar ve birlikte çalışarak bu hedefi gerçekleştirmeye odaklanırlar. Bu bağlamda, çoğu dönüşümcü liderin aynı zamanda karizmatik özelliklere sahip olma eğiliminde olduğu söylenebilir. Ancak, tüm karizmatik liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmadığı unutulmamalıdır.

Karizmatik liderler, bir kuruluş ve yönettikleri insanlar üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olabilir. Ancak yanlış bir şekilde yaklaşılsa, bu liderlik tarzı kolaylıkla istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Karizmatik liderlik, özelliklerin birleşiminden oluşur. Birçoğu birlikte çalışır ve daha iyi kullanım için farklı zamanlarda uygulanabilir. Aşağıda dikkate alınması gereken sekiz karizmatik liderlik özelliği belirtilmiştir (Ward, 2020: 5):

İletişim: Karizmatik liderler, iş görevlerini ve hedeflerini ekibine net bir şekilde ifade edebilen liderlerdir. İletişimleri açık, profesyonel ve öz olarak nitelendirilebilir. İfadelerini özenle seçerler, gerektiğinde az konuşarak veya gerektiğinde çok konuşarak düşüncelerini etkili bir şekilde iletebilirler. Ayrıca, herkes arasında açık iletişime olanak tanır ve çalışanlarını özgürce ifade etmeye teşvik ederler, bu da takım içinde tepki korkusu olmadan düşüncelerin paylaşılmasını sağlar. Karizmatik liderler, iyi dinleme becerilerine sahip olmalarıyla da bilinirler, bu sayede çalışanlar kendilerini duyulmuş ve değerli hissederler.

Empati: Karizmatik liderler, ekibin duygusal ihtiyaçlarını anlama ve değer verme konusunda üst düzey bir beceri sergilerler. Çalışanların düşüncelerini açıkça ifade etmelerine olanak tanımanın yanı sıra, onların endişelerini ve tutkularını göz önünde bulundurarak empati ve şefkat becerilerini etkili bir şekilde kullanırlar. Çalışanların duygusal dünyasına yönelik hassasiyetleriyle bilinirler ve bu bağlamda güçlü bir bağ kurarlar. Karizmatik liderler, yüksek düzeyde duygusal zeka ile donatılmış bireylerdir. Bu yetenekleri sayesinde, takım içinde mükemmel bir dinleyici olmanın yanı sıra güvenilir bir destek sağlamaktadır.

İnanç ve Özgüven: Karizmatik liderlik genellikle özgüvenin önemli bir yönünü içerir. İş dünyasında güçlü bir güven oluşturma yolları bulunmaktadır. Doğru beden dili, uygun duruş ve göz teması gibi unsurlar, bir liderin güven veren bir imaj yaratmasına yardımcı olabilir. Zorlukları ve sorumlulukları üstlenme konusunda güçlü bir inançla, lider kendine güvenen bir duruş sergiler. Karizmatik liderler, kendilerine ve ekibine güven duygusunu vurgularlar, bu da sorunlarla karşılaştıklarında bile kontrolü güvenle ele alma yeteneğini içerir. Görevleri etkili bir şekilde devrederler ve isteklerini net bir şekilde ileterek liderliklerini güçlü bir şekilde ortaya koyarlar. Temelde, kendine güven, herhangi bir zorluğa rağmen olumlu bir sonuç beklemek ve bu beklentiyle hareket etmekle ilgilidir.

Tevazu: Karizmatik liderler, mükemmel olmadıklarının farkındadır ve tevazu özelliğini önemserler. Liderlikteki en olumsuz özelliklerden biri olan kibir yerine, hatalarını kabul etmeye ve ekibinin hatalarını kendi sorumluluğu gibi benimsemeye isteklidirler. Kendi gelişimlerini önemserler ve bu süreci takımlarının genel iyiliği için kullanmaya çalışırlar. Aynı zamanda, bir takımın sadece bir parçası olduklarının bilincindedirler. Eğer küçük bir görev tamamlanması gerekiyorsa ve buna zamanları varsa, bunu başkalarına devretmek yerine kendileri hallederler. Alçakgönüllülük, liderlerinin insan olduğunu ve hatalar yapabileceğini kabul etmelerini, ancak bu durumun liderliklerini sürdürmelerini sağlamaktadır.

Öz farkındalık: Her ne kadar bir lider yetenekli ve etkili olsa da kendisinin ve çevresindekilerin ona nasıl tepki verdiğini anlamak kritik bir öneme sahiptir. Bazı liderler, yükledikleri stresin veya baskının çalışanlarını nasıl etkilediğini anlamada zorluk yaşayabilirler. Ancak karizmatik bir lider, kendisiyle ilgili ve ekibindeki her bir bireyin rolüyle ilgili derin bir anlayış geliştirmeye odaklanmaktadır.

Olgunluk: Karizmatik liderler, pozisyonlarına gelmelerindeki olgunluklarıyla dikkat çekerler. Sahip oldukları uzmanlık ve deneyimleri sayesinde bir ekip oluşturabilir ve işletmenin hedeflerine doğru etkili bir şekilde ilerletebilirler. Bu yeteneklerini, her konuya akıllıca yaklaşarak ve yönlendirici bir liderlik tarzı benimseyerek ortaya koyabilirler.

İyimserlik: Liderler, genellikle iyimser bir tutum benimsemelidirler ve "bardağın yarısı dolu" yaklaşımını benimsemelidirler. Karşılaşılan sorunlar veya zorluklar ortaya çıktığında, liderler çalışanlarına bu sorunların çözülebileceği ve daha iyi bir duruma getirilebileceği konusunda güven vermelidirler. Her zaman olumlu bir tutum sergileyerek, çevrelerindeki herkes için ilham kaynağı olabilirler.

Tutku: Liderler, genellikle olumlu bir tutum benimsemeli ve "bardağın yarısı dolu" yaklaşımını hayata geçirmelidirler. Karşılaştıkları sorunlar veya zorluklar ortaya çıktığında, liderler çalışanlarına bu sorunların çözülebileceği ve durumun daha iyiye taşınabileceği konusunda güven vermelidirler. Her zaman olumlu bir tutum sergileyerek, çevrelerindeki herkes için ilham kaynağı olabilirler.

Herhangi bir lider, etki yaratmada daha iyi olmak için karizmatik bir liderin bazı özelliklerini benimseyip geliştirebilir. Bununla birlikte, karizmatik bir liderin

gücü, genellikle kişilikleri ile özelliklerin etkileşiminden gelir. Herkes karizmatik lider olamaz.

1.3.4. Serbestlik Veren Liderlik

Serbestlik veren liderlik, Fransızca kökenli "bırakınız yapsınlar" terimiyle ifade edilen ve çoğunlukla ekonomi ve siyaset bilimlerinde minimum hükümet müdahalesi politikasını tanımlayan bir liderlik tarzıdır. Liderlik literatüründe, serbestlik veren liderlik, işyerinde bireyleri etkilemek için "elleri serbest bırak, işleri yoluna koy" yaklaşımını ifade eder (Northouse, 2010: 12). Bass ve Avolio (1990: 1), serbestlik veren liderliği "liderliğin yokluğu" ve "müdahaleden kaçınma" olarak tanımlar. Bu liderler, kendilerine verilen sorumluluk ve görevlerden feragat etme eğilimindedir. Serbestlik veren liderlik tarzı, Blake ve Mouton'un (1985) "yoksul yönetim" olarak adlandırdığı, minimum çaba harcayan ve astları için minimum endişe gösteren bir lider tipini tanımlar (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007: 208). Lewin ve arkadaşlarına (1939: 270) göre, serbestlik veren liderler, liderlik pozisyonlarına atanmış olmalarına rağmen, kendilerine verilen sorumlulukları ve görevleri görmezden gelirler. Bu nedenle, serbestlik veren liderlik, sadece "varlık eksikliği" olarak değil, aynı zamanda "sıfır liderlik" olarak da kabul edilmelidir.

Schyns ve Schilling (2013: 140) bu iddiaya katılmasa da, Einarsen ve diğerleri (2007:208) bırakınız yapsınlar liderliğini yıkıcı bir liderlik biçimi olarak görmektedir. Einarsen ve diğerleri (2007: 209), serbestlik veren liderliğin, örgütsel hedeflere zarar vererek ve/veya astların refahını tehlikeye atarak, örgütlerin ve çalışanların meşru çıkarlarını ihlal ettiğini savunmaktadır. Bass ve Avolio (1997: 44) ise serbestlik veren liderliği, aktif düzeltici liderlik (sorunları belirleyerek ve hatalara odaklanarak liderlik etme) ve pasif düzeltici liderlik (müdahale etmeden önce işlerin ters gitmesini bekleyen liderlik) ile birlikte etkisiz bir liderlik tarzı olarak değerlendirmektedir.

Liderlerin veya yöneticilerin, bir kuruluş içinde güven oluşturmak ve geliştirmek konusunda temel bir rol oynadığına inanılmaktadır. Lewin'in (1999: 11) ifadesine göre, liderler veya yöneticiler, güven kültürünü oluşturmak için güvenilirlik hissiyatını (söyledikleri şeyi yaparak) ve tutarlılık sergileyerek (öngörülebilir bir şekilde davranarak) geliştirebilirler. Güven kültürünün oluşmasını sağlayan bazı lider davranışları arasında ortak amaç belirleme, yön ve vizyonu netleştirme, sık ve zamanında iletişim kurma ve kişilerarası kaliteli ilişkiler kurma bulunmaktadır.

Ayrıca, liderlerin konumlarını net bir şekilde ifade etmeleri, çalışanları desteklemeleri, belirli bir yönü açıkça ifade etmeleri ve tutarlı bir şekilde uygulamaları, örgüt içinde güven inşa etmelerine katkıda bulunmuştur (Northhouse, 2011: 12).

Etkili liderlik, örgüt içinde güvenin gelişmesini destekleyebilir; ancak, bazı durumlarda olumsuz liderlik tarzları, özellikle laissez-faire liderliği, çalışanların örgüte duyduğu güveni olumsuz etkileyebilir. Burris, Deter ve Chiaburu (2008: 913), süpervizöre yönelik olumsuz duyguların örgüte genellenebileceğini ve bu şekilde örgüt ile ilgili duygu ve tutumları olumsuz yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir. Bu durum, çalışanların liderlerini örgütlerinin temsilcisi olarak görmeleri nedeniyle ortaya çıkabilir ve bu, olumsuz duyguların genelleştirilmesine yol açabilir. Ayrıca, istenmeyen, yetersiz veya yıkıcı liderlerle çalışmak, çalışanlar arasında örgütün kendilerini korumak için müdahale etmediği algısını oluşturabilir. Zamanla, bu olumsuz duygular, örgüte olan güveni erozyona uğratabilir. Gillespie ve Mann (2004: 590) bu bağlamda, laissez-faire liderliği ile süpervizörlere güven arasında negatif bir ilişki olduğunu ve bu durumun örgütlere olan güvenle yakından ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılar, pasif ve laissez-faire liderlerin aktif bir liderlik rolü üstlenmekten kaçındıklarında, takipçilerinin güvenini oluşturma fırsatını kaybettiklerini ve bu etkisiz liderliğin zaman içinde mevcut güveni aşındırabileceğini iddia etmektedirler.

Psikolojik sözleşme kavramı, laissez-faire liderliği ve örgütlerde güven arasındaki ilişkiyi anlamak için uygun bir açıklama sunabilir. Psikolojik sözleşme, bireyin kendisi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve koşulları hakkındaki inançlarını yansıtan bir kavramdır. Laissez-faire liderliği, liderin pasif ve müdahale etmeyen bir tutum takındığı bir liderlik tarzını ifade eder. Bu liderlik tarzı, çalışanların belirsizlik ve belirsizlik içinde hissetmelerine neden olabilir. Psikolojik sözleşme, çalışanların liderleriyle olan etkileşimlerine ve beklentilerine odaklanır. Laissez-faire liderliği altında, liderlerin pasif tutumları ve sorumluluklardan kaçmaları, çalışanların psikolojik sözleşmelerini olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar, liderlerinin beklentilerini karşılamadığı ve işlerin düzenli bir şekilde yönetilmediği hissine kapılabilirler. Bu durum, örgüt içinde güvenin erozyona uğramasına yol açabilir. Çalışanlar, liderlerinin taahhütlerine güvenmediklerinde veya liderlerinin beklentilere uygun davranmadıklarında, psikolojik sözleşmelerinde bir kopukluk

yaşayabilirler. Bu kopukluk, çalışanların örgüte olan güvenini azaltabilir ve örgüt içindeki ilişkileri olumsuz etkilemektedir.

Çalışanlar, örgütlerinin veya amirlerinin vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmediğini algıarlarsa, iş tatminlerini ve bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilecek bir psikolojik sözleşme ihlali yaşarlar. Rousseau'ya (1989: 395) göre psikolojik sözleşme ihlalleri, güvenin iki önemli temelini sarsarak güven erozyonuna neden olur. “Bir başkasının eylemlerinin algılanan tutarlılığını ve bir başkasının eylemlerinin sözleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu” yansıtan dürüstlük (Mayer ve diğerleri, 1995: 719), güvenin temel unsurlarından birini oluşturur. Robinson'a (1996) göre çalışan, yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasında bir tutarsızlık algıladığında, yani yöneticinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündüğünde, bugün yapılan katkıların örgüt tarafından karşılığının alınacağına dair güvenini kaybeder. Vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmeme, yani çalışanlarla ilgilenmeme ve rehberlik etmeme, laissez-faire liderlerini veya yöneticilerini çalışanlar için tutarsız kılabilir. Bu durum, liderlerin dürüstlüklerine yönelik değerlendirmeleri olumsuz etkileyebilir ve psikolojik sözleşme ihlallerine yol açabilir. Sonuç olarak, çalışanların hem yöneticilere hem de kuruluşa olan güveni erozyona uğrayabilir. Algılanan dürüstlüğün yanı sıra, psikolojik sözleşme ihlalleri, amirlerin veya yönetimin algılanan yardımseverliği konusunda soru işaretleri yaratarak kişilerarası ilişkilere zarar verebilir. Liderler veya denetçiler, psikolojik sözleşmeleri ihlal ettiklerinde, saygı ve kişinin iyiliği için endişe gibi herhangi bir güven ilişkisinin yapı taşıyı zayıflatabilirler. Astlarının refahını artırmak için herhangi bir çaba göstermeyen laissez-faire liderler veya denetçiler, çalışanlar ve örgütler arasındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal edebilir; bu da hem liderlere hem de kurumlara olan güvenin kaybolmasına neden olmaktadır..

İKİNCİ BÖLÜM

OLUŞAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

2.1. Oluşan Liderlik Davranışı Kavramı

"Oluşan Liderlik Davranışı," liderliğin sadece belirli bir lider figüründen gelmeyip, grup içindeki birçok üyenin katılımı ve etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir liderlik modelini ifade etmektedir. Bu liderlik türü, liderin otoritesinin, bilgisinin ve etkileme gücünün paylaşıldığı, değişken ve esnek bir yapıya dayanmaktadır. Oluşan liderlik, genellikle ekip çalışması ve işbirliği üzerine odaklanır, grup üyelerinin kendi aralarında liderlik rollerini üstlenmelerine izin verir ve liderlik sorumluluklarını paylaşmaktadır. (Cox, Madison Eva, 2022: 1-2).

Oluşan liderlik, hiyerarşi sonucunda bir liderin atanması yerine bir organizasyonda liderlerin kişisel niteliklerine göre zaman içinde diğer ekip üyelerinden sıyrılarak doğal olarak ortaya çıkmasını sağlayan bir liderlik modelidir (Indeed Editorial Team, 2022; Maloney, 2020; Erkiç, 2022). Oluşan liderliğin özellikleri, içsel motivasyon, inovasyon odaklı düşünme, ikna edici olma, takım çalışmasının yatkınlık, esneklik ve iç kontrol olarak sayılabilir (Indeed Editorial Team, 2022). Bu tip liderler, bir sonraki hamleyi hiyerarşik üstünden almak yerine ekip üyelerinin beyin fırtınası yolu ortaya çıkan fikirlerine önem vererek bu ışıkta ilerlerler (Maloney, 2020).

Oluşan liderlik ile ilgili araştırmalar temel olarak iki olgu üzerinden şekillenmiştir. İlk olgu, liderin davranışlarının ekip üyeleri nezdinde doğurduğu görünüm şekli olmakla beraber ikinci olgu oluşan liderin içsel dünyası ile ilgili olan kişisel özellikleridir (Handa, Smith, Kirkman, Griffin, 2021: 78).

Oluşan liderlik davranışlarını bakımından oluşan liderlerin birçok ortak noktası olduğundan bahsedebiliriz. Günümüzün hızla değişen iş ortamında, ortaya çıkan liderlik davranışları, liderlerin sahip olması için giderek daha önemli hale geliyor. Bu davranışlar, liderlerin yeni ve öngörülemeyen durumlara uyum

sağlamasını, ekipleriyle güçlü ilişkiler kurmasını ve bir yenilik ve büyüme kültürü geliştirmesini sağlar (Handa, Smith, Kirkman, Griffin, 2021: 79).

Empati ve Duygusal Zekâ: Gelişmekte olan en önemli liderlik davranışlarından biri empati ve duygusal zekadır. Bu özelliklere sahip liderler, çalışanlarıyla daha derin bir bağ kurabilir, onların ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayabilir ve herkesin kendini değerli ve desteklenmiş hissettiği olumlu bir çalışma ortamı yaratabilir. Bu aynı zamanda liderlerin çatışmaları ve zor durumları empati ve anlayışla ele almalarını sağlar, bu da ekipleri arasında güven ve saygı oluşturmaya yardımcı olur (Handa, Smith, Kirkman, Griffin, 2021: 79; Taşkiran, Köse, 2016: 583-584).

Çeviklik ve Uyumluluk: Çevik ve uyarlanabilir liderler, iş ortamındaki değişikliklere hızla uyum sağlayabilir, yeni teknolojileri ve süreçleri benimseyebilir ve zorluklara yaratıcılık ve yenilikçilikle yanıt verebilir. Bu, risk almaya, yeni fikirleri denemeye ve başarısızlıklardan ders almaya istekli olmayı gerektirir. Liderler, çeviklik ve uyarlanabilirlik sergileyerek ekiplerine daha esnek ve değişime açık olmaları için ilham verebilir, bu da günümüzün hızlı tempolu iş ortamında çok önemlidir (Handa, Smith, Kirkman, Griffin, 2021: 79; Pandey, 2023).

Şeffaflık ve İletişim: Ortaya çıkan bir başka liderlik davranışı da şeffaflık ve iletişimdir. Şirketin hedefleri, stratejileri ve performans ölçütleri konusunda ekipleriyle şeffaf olan ve açık ve dürüst iletişimi teşvik eden liderlerin, çalışanlarıyla güven ve bağlılık oluşturma olasılığı daha yüksektir. Bu, kuruluş genelinde inovasyonu ve işbirliğini teşvik edebilecek bir şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürü oluşturmaya yardımcı olur (Handa, Smith, Kirkman, Griffin, 2021:79; Yue, Men, Ferguson, 2019: 5-6).

Kapsayıcılık ve Çeşitlilik: Kapsayıcılık ve çeşitliliğe değer veren liderler, herkesin hoş karşılandığını, saygı duyulduğunu ve desteklendiğini hissettiği bir iş yeri yaratabilir. Bu, farklı bakış açılarına ve görüşlere değer verilen ve teşvik edilen kapsayıcı bir kültürü teşvik etmenin yanı sıra, çeşitliliğe sahip bir işgücünü işe alma ve teşvik etme taahhüdünü gerektirir. Kapsayıcılığı ve çeşitliliği benimseyen liderler,

günümüzün iş ortamının zorluklarını karşılamak için daha donanımlı, daha yaratıcı ve yenilikçi bir iş yeri yaratabilirler (Handa, Smith, Kirkman, Griffin, 2021: 79).

Sonuç olarak, ortaya çıkan liderlik davranışları, günümüzün hızla değişen iş ortamında başarılı olmak isteyen liderler için çok önemlidir. Empati ve duygusal zekayı, çevikliği ve uyarlanabilirliği, şeffaflığı ve iletişimi, kapsayıcılık ve çeşitliliği ve hizmetkar liderliği benimseyen liderler, ekipleriyle güçlü ilişkiler kurabilir, bir yenilik ve büyüme kültürü geliştirebilir ve kuruluşlarının başarısını yönlendirebilir.

2.2. Gerçekleşen ve İdeal Liderlik

Değişimin kaçınılmaz olduğu, rekabetin çok yüksek olduğu ve teknolojinin iş temposunu eskisinden çok daha hızlı arttırdığı modern karmaşık ortamda liderlik, örgütsel başarı için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Genel halk, eğitimdeki gelişmeler nedeniyle çok daha bilinçli hale geldi ve daha iyi hizmetlere olan talepleri, liderler için zorluklar yaratarak arttı. Liderlik, bir liderin "ne yaptığı" ile ilgili değil, ilişkileri yönetmek ve sonuçlara ulaşmak için bir "süreç"tir (Denisov, Tsybova, 2018: 63). Küresel ortam çarpıcı biçimde değişti ve ortaya çıkan zorluklarla başa çıkmak için liderlik davranışının da değiştirilmesi gerekmektedir.

Liderlik, etkili organizasyonların gelişiminde çok önemli bir kavramdır. Tam olarak nelerden oluştuğu ve nasıl kullanılması gerektiği, çeşitli disiplinler arasında ciddi bir çalışmanın konusudur. Gerçekleşen liderlik, takipçilerini organizasyon için en iyi olanı yapmaya motive eder. Takipçilerin, kendilerinden gerekli olan minimum miktarın çok ötesinde bir iş yapmalarını sağlama yeteneğine sahiptirler. Liderlerden, takipçilerini gönüllü olarak kuruluşa anlamlı katkılarda bulunmaları için hem motive eden hem de yönlendiren bir amaç duygusu yaratmaları beklenir. Lider hem rehberlik hem de ilham kaynağıdır (Inyakina, 2009: 272).

Liderlerin güven ve özsaygı oluşturmaları gerekir. Ayrıca, kendileri ve başkaları açısından güçlü bir bütünlük sağlamaları gerekir. Bununla liderler, organizasyon içindeki tüm faktörlerin etkili ve tatmin edici bir şekilde güçlendirilmesi gerektiği görüşünü oluştururlar. Liderlerin karşılıklı anlayışı artırmaya ve ekip çalışmasını teşvik etmeye odaklanması gerekir. Kuruluşun tüm

üyelerinin diğerleriyle samimi şartlar ve ilişkiler kurmasını sağlamalıdır. Üyeler arasında anlaşmazlıklar ve anlaşmazlıklar meydana geldiğinde, liderler onlara barışçıl çatışma çözme yöntemleri hakkında bilgi verir ve dostane ve samimiyeti teşvik eder. Öte yandan çalışanlar herhangi bir sorun ve mağduriyet yaşadıklarında genellikle liderlerine yaklaşırlar. Bunlar yüz yüze veya çevrimiçi olarak iletilebilir (Tyutyunnik, 2018: 185). Bu nedenle, liderlerin görevi, sorunları ve endişeleri etkin bir şekilde anlamak ve çözümler sunmaktır. Bu nedenle, liderler ekip çalışmasını teşvik etmeye odaklandığında ve sorunlara çözümler sunduğunda, etkili liderliğin özelliklerinin önemi kabul edilmektedir.

Liderlerin zor ve sıkıcı amaç ve hedeflere ulaşması gerekir. Zor hedeflere iyi organize bir şekilde ulaşılmasında, özelliklerini güçlendirmeleri ve astlarını doğru yönde yönlendirmeleri ve yönlendirmeleri gerekir. Bazı durumlarda, astlar, görev ve işlevlerin uygulanması ve amaç ve hedeflere ulaşılması açısından önlem ve yaklaşımlar konusunda yeterince bilgili değildir. Bu nedenle, liderlerin onları motive etmesi ve görev ve işlevlerin uygulanmasına yönelik zihniyetlerini teşvik etmesi gerekir. Başarısızlıkla karşılaştıklarında, liderlerin sorunlarını çözmek ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için bilgi sağlamaları gerekir. Çalışanlar, liderlerin cana yakın bir yapıya ve sevecen bir tutuma sahip olduğu ve anlayışlı olduğu görüşünü oluşturduklarında, sadece etkili liderliğin özelliklerinin önemini fark etmekle kalmaz, aynı zamanda iş tatmini duygusuna kapılırlar, işlerinde iyi performans gösterirler. ve işlerini korurlar (Baburova, 2020: 122). Bu nedenle, çalışanlar iş görevlerinin yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşılması yönünde motive olduklarında, ideal liderliğin özelliklerinin önemi kabul edilmektedir.

İş görevlerinin yerine getirilmesi sırasında risklerin ortaya çıkması söz konusudur. Riskler normalde bireyler arasında endişe ve kırılganlığa neden olur. Liderler olarak, bireylerin tutarlı dürüstlük, profesyonellik, doğruluk, güven ve açıklık düzeyleri aracılığıyla yüksek düzeyde güveni sürdürmeleri gerekir. Ayrıca, riskleri azaltacak çeşitli faktörler açısından anlayışlarını artırmaları ve farkındalık yaratmaları gerekir. Çalışanların risklere boğulmamasını sağlamak liderlerin görevidir. Riskler, iş görevlerinin yerine getirilmesi ve amaç ve hedeflere ulaşılması sırasında engel olmamalıdır. Başarılı liderler akıllı ve zekidir ve başkalarının

sorunlarını ve ihtiyaçlarını anlar, bağılılık ihtiyacını bilir, enerji seviyelerini yükseltir ve ahlak ve etik özelliklerini telkin eder (Baburova, 2020: 123). Bu nedenle, liderler çalışanlara risklerle başa çıkmak, sorun ve endişeleri ortadan kaldırmak için destek ve yardım sağladığında, etkili liderliğin özelliklerinin önemini anlaşıldığı söylenebilir.

Dürüstlük ve bütünlük, etkili liderliğin vazgeçilmez özellikleri olarak kabul edilir. Liderlerin iş görevlerini yerine getirirken dürüstlük ve bütünlük sergilemeleri gerekmektedir (Hasan, 2019: 2). Dürüstlük ve bütünlüğü tasvir ederken, dikkate alınması gereken çeşitli faktörler vardır. Bunlar; sözünü tutmak, taahhütlerini yerine getirmek, işinin görev ve sorumluluklarını bilmek, iç ve dış çevredeki etkenlere dikkat etmek, odaklanmak, kişisel ve mesleki yaşam arasında denge kurmak, başkalarına gerçek bilgileri aktarmak, ahlak, etik, çalışkanlık ve vicdanlılık, başkalarıyla iyi şartlar ve ilişkiler sürdürmek ve astlarına saygı ve nezaketle davranmak. Bu faktörler, dürüstlük ve bütünlük özelliklerinin pekiştirilmesinde önemli bir katkı sağlayacaktır. İdeal liderler, görevlerini yerine getirirken ne kadar sorun ve zorluk yaşarlarsa yaşasınlar, büyük ölçüde dürüstlük ve dürüstlük sergilemeleri gerektiği görüşünü oluştururlar. Bu nedenle, bu özellikler kapsamlı bir şekilde kabul edilmektedir.

Liderlerin, güven düzeylerini yükseltme ve endişe ve kırılganlığın üstesinden gelme yolları açısından astlarına da bilgi vermelerini sağlamaları gerekir. Liderler ve örgütün diğer üyeleri, güven düzeylerini artırmanın yolları konusunda bilgi sahibi olduklarında, görevlerini yerine getirmede ve istenen hedeflere ulaşmada etkin bir şekilde katkıda bulunabileceklerdir.

Güven doğuştan gelen veya sabit bir özellik değildir. Zamanla kazanılabilen ve geliştirilebilen yetenektir. Güven seviyelerinde iyileştirmeler sağlamanın önemli yollarından biri, bunu düzenli olarak uygulamaktır. Liderler kendilerine güvendiklerinde, genellikle çeşitli sorun ve zorluklarla verimli bir şekilde başa çıkabileceklerine dair bir bakış açısı oluştururlar. Öte yandan, liderler çok sayıda iş görevi altında ezildiklerinde, güven seviyeleri, onları herhangi bir sorun ve zorluk yaşamadan iyi organize edilmiş bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır (Filonovich, 2003: 4). Liderlerin çalıştıkları kurum türü ne olursa olsun, becerilerini

ve yeteneklerini yükseltmeleri, düzenli uygulamalara katılmaları ve güven düzeylerini yükseltmek için başkalarıyla koordinasyon içinde çalışmaları gerekmektedir.

Liderler, astlarının da bu beceriler açısından bilgi üretmelerini ve bunları en iyi yetenekleri doğrultusunda kullanmalarını sağlamalıdır. Tanınmış kuruluşlarda eğitim ve gelişim programları başlatılır. Bu programlar, üyelerin beceri ve yeteneklerini arttırmada üretken ve değerlidir. İş görevlerinin yerine getirilmesi sırasında da çalışanlar eğitim ve gelişim programlarına katılırlar. Bu sayede modern ve yenilikçi strateji ve yöntemler konusunda farkındalık yaratabilmektedirler. Bu nedenle, beceri ve yeteneklere sahip olmanın ve bunları yükseltmenin etkili liderliğin stratejik bir özelliği olduğu iyi anlaşılmaktadır (Chicherin, 2014: 446).

Liderler, hesap verebilirliğin anlamını ve önemini anladıklarında, değişiklikleri gerçekleştirebilecek ve iş görevlerini etkili bir şekilde uygulayabileceklerdir. Liderlerin temel amacı, istenen sonuçları elde etmek ve organizasyonun genel yapısını güçlendirmektir. Bu görevleri ve işlevleri iyi organize edilmiş bir şekilde yerine getirirken, hesap verebilirliğin anlamını ve önemini anlamaları gerekir. Ayrıca, hesap verebilirliğin bir norm olduğu durumlarda yapıcı öğrenme ve değişiklikler mümkündür. Hesap verebilirlik, özellikle herhangi bir sorun ve zorluk yaşandığında, bireylerin verimli çalışmak için ihtiyaç duydukları bakış açısını oluşturmalarını ve kendilerini stresli ve bunalmış hissetmemelerini sağlayacaktır (Krylova, 2015: 55). Bu nedenle, hesap verebilirliğin, bireylerin görevleri uygun bir şekilde yerine getirmesini ve istenen amaç ve hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracak etkili liderliğin önemli bir özelliği olduğu ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak ideal liderlik davranışı, liderlerin çalışanlarına örnek olacak bir şekilde davranmalarını ve organizasyonlarında pozitif bir kültür yaratmalarını içerir. İdeal liderler, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmak, onların işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmak ve onlara öğrenme ve gelişme fırsatları sağlamak için elinden geleni yaparlar. İdeal liderler ayrıca, takım çalışmasını teşvik eder ve çalışanları arasında olumlu bir ilişki kurmalarına yardımcı olur. Takım çalışması, işbirliği ve birbirine destek olma yoluyla daha büyük hedeflere ulaşmanın en etkili

yollarından biridir (Wang, 2023). İdeal liderler, çalışanları arasındaki iletişimi kolaylaştırmak için açık iletişim kanalları kurarlar ve farklı görüşleri dinlemeyi ve kabul etmeyi teşvik ederler (Yue, Men, Berger, 2021: 8-9). Ayrıca, ideal liderler, adaletli ve etik davranışlarına özen gösterirler. Çalışanlarına eşit davranır ve kişisel çıkarlarını işin çıkarlarının önüne koymazlar. İdeal liderler, dürüstlük, saygı, sorumluluk ve adalet ilkelerine uygun hareket ederler. Son olarak, ideal liderler, vizyoner ve yenilikçi olmakla birlikte, aynı zamanda gerçekçi hedefler belirlemeye ve organizasyonlarını bu hedeflere doğru yönlendirmeye odaklanırlar. İdeal liderler, organizasyonlarının gelecekteki hedeflerine ulaşmak için uzun vadeli planlar yapar ve çalışanlarını bu hedeflere ulaşmak için motive eder. Sonuç olarak, ideal liderler, çalışanlarına örnek olacak bir şekilde davranır ve organizasyonlarında pozitif bir kültür yaratırlar. Takım çalışmasını teşvik eder, adaletli ve etik davranışlarına özen gösterir ve vizyoner olmakla birlikte gerçekçi hedefler belirleyerek organizasyonlarını yönlendirirler. Bu özellikler, ideal liderliğin temel taşlarıdır ve bir liderin kendisini bu yönlerde geliştirmesi, başarılı bir lider olmak için önemlidir.

2.3. Lider Davranışının Etkileri

Liderlik, birinin onları takip etmeleri için diğerlerini motive edebildiği ve onlara ilham verebildiği süreçtir. Başarılı işletmeler ve şirketler, gelişmelerine yardımcı olmak için sağlam bir liderliğe ihtiyaç duyar ve başarılı liderler, liderlik ederken sergiledikleri davranışlarla tanımlanır. Bu davranışlar, takipçilerin liderlerinden ilham alıp almadıklarını veya sadece mecbur oldukları için mi takip ettiklerini belirler. Liderlik özellikleri, bir liderin nasıl algılandığının ve nasıl çalıştığının ayrılmaz bir parçasıdır (Meneghetti, 2021: 3). Liderlik davranışı çok önemli olduğu için geniş çapta incelenmekte ve tartışılmaktadır.

Liderlik, ortak hedeflere ulaşmak için ortak çaba gösterme sürecinde bir kişinin (liderin) diğer insanlar (astlar) üzerindeki psikolojik etkisinin bir süreci olarak anlaşılmalıdır. Aynı zamanda liderlik, bir kişi tarafından toplum veya ekip tarafından sağlanan güç temelinde gerçekleştirilen yasal bir organizasyon sürecidir. Liderlik süreci kişilerarası ilişkilere, algı, öneri ve anlayışa dayalıysa, bu durumda lider liderlik davranışını gerçekleştirir. (Logvinov, Sarychev, 2013: 76) Liderin bu tür

davranışları ancak astların otoritesine dayanabilir, bu da lideri bir lider olarak doğru bir şekilde algılamalarına ve etkileşim sürecinde onu taklit etmelerine izin verir.

Başarı, büyük ölçüde belirli yeteneklerin, becerilerin ve yeteneklerin varlığından dolayı liderlere gelir. Birçok lider-uygulayıcının iş deneyimi üzerine yapılan bir araştırma, başarılı olmak için her şeyden önce organizasyonun gelecekteki durumuna dair bir imaj yaratma ve onu takipçilere ulaştırma yeteneğine sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Başarılı bir lider aynı zamanda takipçilerine vizyonda ifade edilen hedefe ulaşmak için gerekli hak ve yetkileri vermesiyle de karakterize edilir. Bir lider, kendisinin ve takipçilerinin çabalarının bir sonucu olarak nihai olarak ne elde edileceğini görme yeteneği sayesinde takipçileri için çekici hale gelir. Ancak bu herhangi bir amaç veya organizasyonun gelecekte herhangi bir durumu değildir. Büyük ölçüde, takipçilerin istediği (etkisiz liderlik) veya sahip olabileceği (etkili liderlik) budur. Ek olarak, bir vizyon, mevcut gerçeklikten daha büyük veya daha iyiye, yani bir vizyon çekici hale gelir (Selezneva, Dolotova, 2016: 107). Vizyonun görüntüsü, takipçilerin hayal gücünü yakalamalı ve onları uygulamaya koymaya kendilerini adamaya teşvik etmelidir.

Bu bağlamda, bir liderin takipçilerine ilham vermek suretiyle hedefleri oluşturma yeteneği, başarılı bir liderin en önemli becerisidir. Vizyonu, onları coşkuyla ve harekete geçme ve taahhüt etme arzusuyla ilham veren bir biçimde takipçilerine iletmede, etkili iletişimin kullanılması lidere yardımcı olabilir. Modern koşullarda, insanlar kararlara (mülkiyet veya süreç yoluyla) doğrudan bilinçli katılımları ve uygun hak ve yetkilerle yetkilendirilmeleri anlamına gelen yaratıcı uygulamaları gerçeğiyle hareket etmeye motive edilebilir. Liderin liderlik davranışını belirleyen bu liderlik yetenekleri, eğitim ve kendi kendine çalışma, motivasyon, pratik deneyim kazanma ile eğitim yoluyla oluşur. Liderliğin gerçekleşmesi için, lider olmaya, bir grubun, bir ekibin tanınmasına yardımcı olan aşağıdaki özel prosedürler kullanılmaktadır (Alifanov, 1991:91):

Kişisel motivasyonun geliştirilmesi, yani, lider olmak için sürekli bir istek, özgüven, karar verme ve sorumluluk alma isteği, bir hedefe ulaşma inancı, coşku vb. Bu nitelikler grubu, liderin faaliyetinin çeşitli parametrelerini karakterize etmektedir.

Bireysel entelektüel ve ahlaki liderlik niteliklerinin geliştirilmesi. Daha önce belirtildiği gibi, bu tür nitelikler öncelikle mesleki yeterlilik, dürüstlük (dürüstlük, genel kabul görmüş ahlaki standartlara uyulması), bunlar olmadan, kural olarak, imkânsız olmasa da otorite kazanmanın zor olduğu vb.

Liderin sosyal yeterliliğini ve ekip üyeleriyle olan ilişkilerinde iyi niyetini sağlamak. Bu, bir iletişim kültürü, düşünceleri açık ve net bir şekilde ifade etme, çalışanları doğru dinleme, yorum yapma, tavsiye verme, dikkat, diğer insanların onuruna saygı, onları anlama, endişeleriyle dolup taşma yeteneği anlamına gelmektedir.

Yukarıdakilerin tümü, astların liderde sadece patronu değil, aynı zamanda en iyi ahlaki niteliklere sahip, yalnızca kuruluşun etkinliğini ve kişisel olarak kendisini değil, aynı zamanda çalışanları da önemseyen bir kişiyi görmek istedikleri sonucuna varmamızı sağlar. İnsanlarla canlı iletişim, her birinde bireye saygı, her bireye dikkat, bireysel özellikleri ve eğilimleri dikkate alma, insanlarla ve işle ilgili kişisel bir örnek, çalışanları motive etme, başkalarına coşku, coşku ile bulaştırma yeteneği- tüm bunlar, liderin resmi ve gayri resmi bir liderin rollerini birleştirmesine izin verir ve liderliğin etkinliğini arttırmaktadır.

Lider davranışları, bir kişiyi etkili bir lider yapan özelliklerdir. Liderler, ekiplerini etkilemelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olan davranışlarını kullanırlar. Liderlik davranışını geliştiren birçok doğuştan gelen yetenek bulunsa da, liderler, davranışlarını iyileştirmek ve daha etkili olmak için çeşitli stratejiler ve eylemler geliştirebilirler. Başarılı organizasyonlar, liderlerin davranışlarını bir vizyonu paylaşmak, ekipleri teşvik etmek ve herkesin maksimum etkinlikle çalışmasını sağlamak amacıyla kullanmasını değerlendirmektedir.

2.3.1. Görev Odaklı Davranışlar

Görev odaklı liderlik davranışında lider, çalışanların sorumluluk rollerini ve görevlerini tanımlar (Stodgdill, 1974: 5). Yukl (2002: 5) görev odaklı liderlik davranışında liderlik odaklı davranışın planlama açıklama ve gözetim şeklinde yer aldığını vurgulamaktadır. Fleishman ve Harris (1962: 444), görev odaklı liderlerin,

alışanlarından ne beklediklerini açıklayan, görevleri planlamak ve dağıtmak için öncelikle organizasyonun performansını iyileştirmek için çalışan herkesin olduğunu vurgulamaktadır. Görev odaklı bir lider, işin gereksinimlerini planlayan, kimin neyi ve ne zaman ihtiyaç duyulduğunu yapan kişidir. Yani görev odaklı işlerin nasıl yapıldığını, işlerin ne zaman yapıldığını, kimin tarafından yapıldığını planlayan, başka bir deyişle işin gereklerini, sorumluluklarını ve performans kriterlerini belirleyen, organizasyonel faaliyetleri ve faaliyetleri izleyen tüm kişidir. Sonuca ve sonuçlara odaklanır ve çalışanlarından ne istediklerini açıkça gösterir. Gemiler, yüksek düzeyde resmiyet ile görev, yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlayan bir iş yapısına sahiptir. Dolayısıyla gemilerin görev odaklı liderlik davranışı sergilemeye oldukça uygun olduğu söylenbilir.

2.3.2. İlişki Odaklı Davranışlar

İlişki odaklı liderlik davranışı, çalışan düşüncelerinde dikkate alma, saygı duyma, empati ve karşılıklı güven gibi durumları içerir Stogdill (1974: 8). Fleishman ve Harris (1962: 45), ilişki odaklı liderlik davranışlarına dayalı liderliğin, lider ile çalışanlarına değer verdikleri çalışanlar arasındaki karşılıklı saygı ve güvene dayalı sıcak ilişkiyi ve onlarla kurdukları iletişimi içerdiğini vurgulamaktadır. İlişki odaklı lider, çalışanlarının problemlerini çözmeye çalışır, güler yüzlü davranır ve yemek pulu önerilerine başvurur. Gereksiz işleri istemeyen, yönetimde söz vermekten kaçınmaz, dar görüşlü ve ısrarcı davranışlar sergilemez. Başarılı bir lider, çalışanların hedeflerine ulaşmadaki önemini bilir ve hedeflerine ulaşmak için onları sakinleştirebilir miyim liderlik davranışı sergiler. Farklı liderlik davranışları, çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak farklı tutum ve davranışlar sergilemeye çağırmaktadır. nemli olan, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmadaki faktörlerin etkilerinden biri olan ve performansı artıracak insan kaynağını tatmin etmeleridir.

2.3.3. Değişim Odaklı Davranışlar

Değişim odaklı liderlik davranışı, değişen ve gelişen vre koşullarına uyum sağlama, Yeniliğe açık olma ve takip etme, ürün veya hizmette önemli farklılıklar yaratma veya değişimin gerekliliği için davranış kalıplarını yeniden yaratma ile

ilgilidir. Değişimi örgüte fayda sağlayacak şekilde uygulamak ve sürdürmek değişim odaklı liderlik niteliklerini gerektirir (Zehir ve Yavuz, 2017:98). Değişim, liderin davranışını, vizyonu belirlemeyi, organizasyon kültürünü şekillendirmeyi ve İnovasyon ve organizasyonel öğrenmeyi oluşturmayı içerir. Değişim odaklı liderlik davranışı, organizasyon için fırsatları ve tehditleri öngörme, yenilikçi stratejiler geliştirme ve değişime istekli olma becerisini içerir (LaPolice, 2002: 12). Üst düzey yöneticiler, örgütlerde köklü değişikliklere ortak olmamakla birlikte, değişimi sağlayacak hiçbir personel davranışında bulunmaz.

2.4. Oluşan Liderliğin Sonuçları

Etkili liderlik sergilemek, etki yoluyla uygulanır ve sürdürülür. Etkili liderliği sergilemek için kullanılan ve en sık kullanılan ilk üç, liderlerin kuruluş gelişimi ve ilerlemesi için yeni yollar keşfetmesine ve öncülük etmesine izin veren uzmanlığın gücü, bilginin gücü ve ilişkinin gücüdür. Konumun gücü, bir kişinin bir grup veya kuruluştaki unvanından veya konumundan türetilen resmi otoritedir. Bu özünde, siyasi figürler ve üst düzey yöneticiler, çalışanları ve müşterileri etkilemek için karizmayı kullanır. Liderin bir karizma veya kişilik tarzına sahip olması önemlidir. Ancak ilişkilerin gücü, etki gücü olarak tanımlanabilir. Liderlerin hem kamu hem de özel kuruluşların içinde ve dışında resmi ve gayri resmi ağlar aracılığıyla güven kazanmalarını sağlar. Oluşan Liderlik davranışları, liderlerin bir tartışma yapmak için kullanılan kanıtları kullanarak vatandaşlarla daha iyi ilişkiler kurmasını ve kontrol etmesini sağlar. Güç ve liderlik kavramları birbiriyle bağlantılı olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Bir birey lider olmadan güç uygulayabilirken, bir birey güce sahip olmadan lider olamaz. Etkililiğin kendisi, başkalarını etkilemek için bir kaldıraç olarak kullanılan bir araçtır (Grayson, Curt & Baldwin, David, 2007: 5).

Liderler görevlerini, misyonlarını ve vizyonunu yerine getirmek için çaba gösterirler. Kamu kuruluşlarının ve özel firmaların görevlerini yerine getirmeleri için, temel olarak kamu ve özel firmaların müşterileri ve çalışanları ile etkin bir iletişim yoluyla ilişkiler kurması ve sürdürmesi esastır. Yönetim genellikle hedeflerine öncelik verir ve kaynaklarını akıllıca yönetir. Başarılı bir proje yöneticisi, bir plan üretebilen ve faaliyetlerini takip edebilen birinden çok daha fazlasıdır.

Sharp'ın görevlere odaklanması kadar, iyi yöneticilerin kendine güveni vardır ve tutumları tarafından yönlendirilir ve insanlara odaklanır (Sharp, Aguirre ve Kickham, 2011: 7). İşbirliği sürecinde Sharp, paydaşlarla güvene dayalı ve uzun vadeli ilişkiler kurma becerisinin başarılı bir firmanın kilit bileşenlerinden biri olduğunu iddia eder. Müşteriler ve çalışanlarla iletişimi ve etkileşimi geliştirmek için kuruluşlar ve firmalar pratik ilkeleri benimsemelidir. Çeşitli paydaşları gerçekten anlamaya ve konuşmaların farklı dinamiklerini ve ilişkileri iyileştirmenin yollarını mutlak olarak anlamaya zaman ayırmaları gerekir. Çalışanlar ve müşteriler benzer şekilde daha açık ve daha ilgili firma yönü haline gelir. Bu nedenle, çeşitli organizasyonlar ve firmalar için aktif olarak dahil olmak ve durumun büyüklüğünü kavramak önemlidir (Dik, Sargent ve Steger, (2008). Bununla birlikte, zayıf bir iletişim ve yanlış anlamalar varsa, her zaman içeri sızır ve Bağlantıların kalitesi zayıflayacaktır. Yönetim genellikle vatandaşları, çalışanları ve müşterilerin görüşlerini gerçekten dahil etmek ve anlamak için çaba arar. Çalışma alanında yöneticiler göz teması kurar ve çalışanların duygu ve düşüncelerini ve daha da önemlisi kendilerine verilen görevleri sorar (Dik, Sargent ve Steger, 2008: 55).

Proaktif olmak ve bir eylemin sorumluluğunu almak, bir organizasyonda farklı kılar. Çeşitli müşterilerden ve çalışanlardan saygı ve hayranlık kazanmak çok önemlidir (Sharp, Aguirre ve Kickham, 2011: 8). Liderler, kaynak ve zaman kullanımını azaltacak şekilde sorunları ve sorunları proaktif olarak çözmelidir. Liderler proaktif olarak sorunları için kalıcı çözümler aradıklarında ve eylemlerinin sonuçları için tam sorumluluk aldıklarında, çatışma kesinlikle en aza indirilir. Liderler, tutum ve zihniyete sahip olmalı, durumu daha iyiye dönüştürmek için bu yeteneğe ihtiyaç duymalıdır (Sharp, Aguirre ve Kickham, 2011: 9). Ayrıca, işbirliği yapmak isteyen herhangi bir yönetim hem müşterilerin hem de çalışanların yerine geçmeye istekli olmalıdır. Gerçek ve dürüst işbirliği, fikirlerin kaynaşmasını, bir ilişki ve daha iyi ürünler yaratan bir kaynaşmayı gerektirir. Bazen başlangıç, diğerlerinden birkaç önerme ile tek bir kişiden türetilir. Ancak çoğu zaman işbirliği o kadar kapsamlı olmalıdır ki, sonuç tamamen orijinal olur, yani kimse hatırlamaz veya hiç kimse fikrin nereden geldiğini belirleyemez. Bu nedenle, birbirlerine güvenmenin, anlayışı geliştiren ve etkili iletişimi kolaylaştıran, çalışanlar ve

müşteriler arasında bazen devredilemez, ancak işbirliği yapılmaktadır (Dik, Sargent ve Steger,2008: 15).

Baldwin ve diğerlerinin (2004: 10) yaptığı bir araştırma, liderlerin ilişkilerin gücünü ve bilginin gücünü vurguladıklarında ve ayrıca mevcut diğer güç temellerini geliştirdiklerinde daha etkili olabileceklerini göstermektedir. Gücü etkin bir şekilde kullanma stratejileri, ilişkileri bir öncelik haline getirmeyi içerir. Bir ilişki kurması veya geliştirmesi gereken kişileri belirleyin. Doğru insanlarla bağlantı kurulmamışsa, ilişkilerin gücünü kullanmak hayati derecede önemlidir. Liderler çoğunlukla mevcut ilişkilerine zaman ve enerji harcarlar. Başkalarını şimdi ve gelecekte etkilemek için gereken sosyal sermayeyi inşa etmek için başkalarını daha iyi anlamaya ve başkalarının ihtiyaçlarını kabul etmeye çalışırlar. Liderlere, bir şekilde, takipçilerini değiştireceklerine ikna etmek için hasar görmüş ilişkileri ve imajlarını onarma sorumluluğu verilmiştir. Liderlerin yüz yüze etkileşim ve dürüst geri bildirim paylaşımı yoluyla başkalarıyla güveni yeniden tesis etmenin yollarını aramaları önemlidir.

Bununla birlikte, etkili liderler, birincil rollerini bir güven görevlisi olarak gören ve kendinden üstün hizmet inancına abone olan kişilerdir. Daha büyük bir iyilik için nüfuzdan yararlanma fırsatına sahipler. Gerçek liderler, daha fazla program ve müşteri yaratmak için etki alanlarını genişletir. Genişletilmiş ilişkiler, güven yaratılması ve akıllı tavsiyelerin kullanılması yoluyla edinilen bakış açısının bir lider olarak performanslarını geliştirdiğini ve nihayetinde liderlik ettikleri kişilere fayda sağladığını anlarlar (Peters, Guy ve Pierre, Jon ed. 2006:12). “Büyük güç, büyük sorumluluk getirir” demiş ünlü söz. Ancak sorumluluk, gücün eşlik ettiği görünen tek şey değildir, bu nedenle liderler genellikle, genellikle uluslarına açıkça zarar veren şekillerde aşırı davranışlar sergiler ve yöneticiler genellikle astlarının bakış açısını anlamamakla suçlanır ve bir ilişkideki baskın ortak, genellikle diğerinin ihtiyaçlarına karşı duyarsız olmakla suçlanır. İktidardaki insanlar, en azından dışlayıcı olmaya meyilli/hoşnut oldukları ve otoriteden yoksun olanların bakış açılarını yanlış anladıkları için onu kaybederler (French, & Raven, 1960: 7).

Sonuç olarak, en işbirlikçi liderler, potu karıştıran, vatandaşlara ve çalışanlara göreve odaklanma fırsatı veren, ancak daha sonra ne olduğunu veya sonuçları görmek için geri adım atanlardır. Günümüzün giderek daha fazla liderinin, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işbirliğini geliştirmek ve müşterilerle etkili iletişimi geliştirmek için çalışması gerekiyor. İşbirliği ve etkili iletişim, liderliğin ve yönetimin merkezinde yer alır ve bunlar hem kamu kuruluşlarının hem de özel firmaların temel taşıdır. Güçlü liderlik ve başarılı organizasyon firması için gereklidirler. Dönüşümcü projelerin merkezinde çalışanlar ve liderler iletişimi yer alır, ancak birçok kuruluş çalışanların şirket olduğunu unutar ve bunun tersi de geçerlidir. İyi liderler, firmanın yapısına ve kaynaklarına bağlı olarak etkili bir iletişim stratejisi oluşturur. Son olarak, saygın kuruluşlar, sağlam iletişim için bir makineli tüfek yaklaşımı kullanır. İletişiminizin başarılı olması için kişinin izleyicisi gibi düşünmesi gerekmektedir.

2.4.1. Takım Bütünlüğü

Yukl (2013:331) bütünlüğü, “bir kişinin benimsediği değerler ve davranışlar arasındaki dürüstlük ve tutarlılık” olarak ifade eder. Sosyal değişimden yararlanan liderlere güven, astların karşılık verebileceği güven ile sonuçlanacak dürüstlük ve güvenilirlik davranışı gibi etik liderlerin davranışları üzerine kuruludur. Böylece, sosyal öğrenme teorisine dayalı olarak, astlar, güvenilirlikleri ve güvenilirlikleri ile sergilenen rol modelleme davranışları nedeniyle etik liderlere güvenmeye meyilli olacaklardır. Etik liderler, ahlaki niyetlerini yüksek davranışsal tutarlılık olarak adlandırılacak etik davranışlara dönüştürme cesaretine de sahiptirler (Zhu ve diğerleri, 2004: 16). Çalışanlar bu tutarlılığı algıladığında, takipçilerin lidere olan güveninin artması muhtemeldir. Colquitt vd., (2007: 909), dürüstlük birine güvenmek için çok mantıklı bir neden sunar. Adalet duygusu veya ahlaki karakter, bireylerin belirsizlikle başa çıkmasına yardımcı olabilecek bir tür öngörülebilirlik sağlar. Bu nedenle dürüst bir lider güvenilir olarak algılanacak ve bu da o lidere güvenilmesine yol açacaktır. Mayer ve Gavin (2005: 875) dürüstlüğün fabrika yöneticisine ve üst yönetim ekibine duyulan güven ile pozitif ilişkili olduğunu bildirmiştir. Hem Palanski ve Yammarino (2011: 765) hem de Kannan-Narasimhan

ve Lawrence (2012) liderin davranışsal bütünlüğünün, takipçilerin lidere olan güveni üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Engelbrecht ve Cloete (2000: 25) de dürüstlük ve kişiler arası güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Ayrıca, Kalshoven ve ark. (2011: 52), dürüstlük ile yöneticiye/lidere duyulan güven arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Oluşan liderlik, takım bütünlüğüne dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzında, lider ve takım üyeleri arasında bir ortaklık ve işbirliği vardır. Lider, takımın ihtiyaçlarını anlar ve takım üyelerine rehberlik ederken, takım üyeleri de lideri destekleyerek, takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bu nedenle, takım bütünlüğü oluşan liderlikte oldukça önemlidir (Gail, 2023).

Takım bütünlüğü oluşan liderlikte şu şekillerde sağlanabilir (Muneeb, 2019; Scully, 2022; Stowell, 2023):

Açık iletişim: Takım üyeleri arasında açık bir iletişim kurulması, güvenin ve saygının oluşmasına yardımcı olur. Lider, takım üyelerine açık ve net bir şekilde talimat verirken, takım üyeleri de liderlerine fikirlerini ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmektedir.

Ekip çalışması: Takım üyeleri arasında ekip çalışması sağlanması, takım bütünlüğünün oluşmasına yardımcı olmaktadır. Lider, takım üyelerine eşit davranarak, herkesin fikrini ve düşüncesini alır ve takımın başarısı için hep birlikte çalışırlar. Takım üyelerinin kabiliyetlerini tanıma: Takım üyelerinin kabiliyetlerini tanıma, takımın hedeflerine ulaşması için önemlidir. Lider, takım üyelerinin güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini bilir ve takım üyelerinin bu yönlerini geliştirmeleri için destek olmaktadır.

Takım üyelerinin motivasyonunu sağlama: Takım üyelerinin motivasyonu, takım bütünlüğünün oluşması için önemlidir. Lider, takım üyelerine destek olur ve onların motivasyonunu artırmak için çeşitli yöntemler kullanmaktadır.

Oluşan liderlik, takım bütünlüğünü sağlayarak, takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Takım üyeleri arasında güven ve saygı oluşması da bu bakımından oldukça kritik önemi sahip bir yeri vardır.

2.4.2. Üyelerin Tatmini

Örgüt kültürü çerçevesinde, çalışanların iş tatmini duygusu, liderlikle paralel olarak geniş çapta incelenmiştir. XX yüzyılın başlarında, 1924 ve 1932 yılları arasında yapılan Hawthorne deneyleri, çalışanların performansının tutumlarıyla bağlantılı olduğunu, ancak davranışlarının tamamen ekonomik ödüllerle açıklanmadığını ortaya koydu (Ivancevic ve Matterson, 1999: 11). Bu nedenle, çalışanların iş tatminine değer vermenin liderliğin önemli bir bileşeni olduğunu gösteren insan ilişkileri hareketi ortaya çıktı (Judge, Bobo, Thoresen & Patton, 2001: 300). İkincisinin incelenmesinde, hizmetkar liderliğin topluluk oluşturmaya (ilişkisel bir vurgu) ve hedefleri netleştirmeye (görev vurgusu) vurgusunun, iş performansını tanımlamada daha fazla genişliği teşvik etmesi muhtemel bulundu ve bu nedenle, ölçüyü artırması gerektiği bulunmuştur.

Çalışmalardan elde edilen bulgular, esnek ve katılımcı yönetim tarzını benimseyen, iletişime ve çalışanların ödüllendirilmesine vurgu yapan organizasyonlarda, çalışanların ödüllendirilmesinin, organizasyonun başarısı ile sonuçlanma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. (Mckinnon ve diğerleri, 2003: 26). Schein'e (199: 202) göre lider ile örgüt kültürü arasında etkileşimli bir ilişki vardır. Lider, belirli bir kültürün yaratılmasına yol açan bir gerçek olan belirli değerleri ve inançları yansıtan bir organizasyon yaratır. Bununla birlikte, bir kültür genellikle statik olmaktan çok dinamiktir. Bu nedenle geliştikçe liderin eylemlerini ve taktiklerini etkiler. Dolayısıyla liderin öncelikle kültürü oluşturmaya rağmen, bu süreçte gelişen kişinin kendisi olduğu ve uyguladığı liderlik taktiklerinin de öyle olduğu söylenebilmektedir.

İş tatmini kavramına tarihsel bir genel bakışta Holland (1989: 33), kişinin belirli bir işten duyduğu tatminin, çalışanın farklı motivasyonel ihtiyaçlarını karşılamamanın bir yan ürünü olduğunu öne sürmüştür. Chang ve Lee (2007: 155), banka çalışanları da dahil olmak üzere 134 özel alan çalışanı arasında liderlik tarzı, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki bağlantı ve etkileşimi araştırmıştır. Sonuçlara göre, liderlik tarzı ve örgüt kültürünün, özellikle çalışanlar liderlerinin vizyonunu dönüştürücü bir liderlik tarzı çerçevesinde paylaştıklarında, çalışanların iş tatminini

olumlu yönde etkileme olasılığı çok yüksekti. Sonuç olarak, çalışanlar ve üstler, özellikle “klan” veya “görev ataması” organizasyon kültürü uygulanıyorsa, yalnızca organizasyonun iyiliği için değil, aynı zamanda kişisel tamamlamaları için de işbirliği yaparlar. Riaz, Akram ve Ijaz (2011: 43), dönüşümcü liderliğin çalışanların iş bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalarında benzer sonuçlara varmışlardır. Daha spesifik olarak, bu iki unsur arasında güçlü bir pozitif etkileşim bulmuşlar ve çalışanların bankacılık kurumuna bağlılığını artırmak için banka yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri gerektiğini öne sürmüşlerdir. Madlock'un (2008) araştırması, denetçilerin iletişim yetkinliği ile çalışan iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki ortaya koymuştur. Ayrıca müfettişlerin hem ilişkisel hem de görev liderliği stili ile çalışan iletişim tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunurken, müfettişlerin hem ilişkisel hem de görev liderliği stili ile çalışan iş tatmini arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Oluşan liderlik davranışlarının tatmin ile ilişkisi, liderin takımın ihtiyaçlarını anlaması ve takım üyeleri ile doğru iletişim kurması ile başlar. Lider, takım üyelerinin fikirlerine ve görüşlerine değer verir, onları dinler ve takımın amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışır. Bu, takım üyelerinin kendilerini önemli hissetmelerini ve işlerinde bir amaç duygusu geliştirmelerini sağlar. Ayrıca, liderin takım üyelerine geri bildirimde bulunması ve başarılı olduklarında ödüllendirmesi de takım tatminini artırır. Geri bildirim, takım üyelerinin performansını geliştirmelerine yardımcı olur ve onların başarısını takdir etmek, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini artırır. Bu da işlerinde daha yüksek bir tatmin seviyesine sahip olmalarına neden olur. Son olarak, liderin takım üyelerine destek olması ve iş yükünü eşit bir şekilde dağıtması da tatmin seviyesini artırır. Takım üyeleri işlerini daha iyi yapmaları için liderlerinden destek almalı ve iş yükü dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır. Bu, takım üyelerinin işlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve daha az stres yaşamalarını sağlar. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, oluşan liderlik davranışları takım tatminini artırmada önemli bir rol oynar. Liderlerin takım üyelerine değer vermesi, onların fikirlerine saygı göstermesi, geri bildirim vermesi, iş yükünü eşit bir şekilde dağıtması ve onlara destek olması, takım üyelerinin kendilerini daha tatmin hissetmelerini sağlayarak takım performansını artırmaktadır (Leonard, 2012: 444).

2.4.3. Rol Kabulü

Herhangi bir yeni işe başlarken, heen bir etki yaratmak isteme eğilimi vardır. Aslında yeni bir role geçmek ve hızla büyük değişiklikler yapmak neredeyse bir beklentidir. Ancak, bu yöntemin aksine, yeni bir role daha uzun vadeli hedefler göz önünde bulundurularak yaklaşmak doğru olarak kabul edilmektedir. Köklü değişiklikler yapmak gerekli görünse de bu eylem nihayetinde uzun vadeli başarı şansınızı zedeleyebilir. Yeni bir işteki ilk haftalar tek bir şeye ayrılmalıdır; güven, saygı ve hesap verebilirlik üzerine kurulu sağlam bir ekip oluşturmak. Bu, düşünceli ve disiplinli bir yaklaşım gerektirir. Ekip üyeleriniz dinlendiğini, anlaşıldığını ve saygı duyulduğunu hissetmelidir (Mingazova, vd., 2014: 66). Ve liderlikte bir geçiş iyi bir şekilde ele alınırsa, siz ve iş arkadaşlarınız arasında geliştirilen güven son derece güçlü olabilmektedir.

Liderlik, bireylerin diğer insanları etkileyerek ortak bir amaca doğru hareket etmelerini sağlayan bir süreçtir. Ancak, liderlik sadece liderin eylemleriyle sınırlı değildir; liderlik aynı zamanda takım üyelerinin liderlik rolünü kabul etmeleriyle de gerçekleşir. Bu durumda, "rol kabulü" kavramı ortaya çıkar. Rol kabulü, takım üyelerinin liderlik rollerini ve liderin kararlarını kabul etmeleri anlamına gelir. Liderlikte rol kabulü, liderin etkisini artırır ve takım üyelerinin liderin verdiği kararları uygulama konusunda daha istekli olmalarını sağlar. Rol kabulü, liderin kendisine özgü bir liderlik tarzı oluşturmaya da yardımcı olur ve takımın uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar (Vincer, Loughhead, 2010: 460-464). Rol kabulü, liderin takımının başarısı için kritik bir faktördür. Ancak, rol kabulü, liderin takım üyelerini baskı altına alarak veya gücünü zorla dayatarak sağlanmaz. Bunun yerine, liderin takım üyeleriyle dürüst, açık ve saygılı bir iletişim kurması gerekir. Lider, takım üyelerine ne yapacaklarını söylemek yerine, onları işe dahil etmeli ve onların fikirlerine saygı göstermelidir. Bu, liderin takım üyelerinin güvenini kazanmasını ve liderlik rolünü kabul etmelerini kolaylaştırmaktadır (Kolzow, 2014: 4-7).

Bu kavram, astının liderinin direktif ve emirlerine uyduğu ve liderin aldığı kararları her zaman kabul etmeye hazır olduğu durumu ifade eder. Lideri ile üst düzeyde konfor içindedir ve onunla çalışırken memnuniyet duyar. Karar alma

sürecine katılım her zaman liderin kabulünü artırır, ancak tüm grubu dahil etmek çok fazla çaba ve zaman gerektirir, ancak kararların ve liderin de yüksek düzeyde kabul edilmesini sağlayarak verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Astların emirleri kabul etmesi çevre/durum koşullarına bağlıdır. Etkili idari otorite, zorunlu uyumdan ziyade istekliliğe yol açar. Ancak her astın, grubun çıkarları tarafından korunan bir “kayıtsızlık bölgesi” vardır. Johnson (2008: 1), rol kabulünün, astlara özerklik verildiği ölçüde arttığını bulmuştur.

Rol kabulü, liderin takım üyelerinin katılımını teşvik ederek ve farklı bakış açılarını dikkate alarak daha iyi kararlar almasına yardımcı olur. Bu, liderin kararlarına değer katar ve takım üyelerinin katkılarını takdir etmesini sağlar. Lider, takım üyelerine kendilerini ifade etme ve fikirlerini özgürce ifade etme fırsatı vererek rol kabulünü kolaylaştırabilir. Sonuç olarak, liderlikte rol kabulü, liderin takım üyeleriyle sağlıklı bir iletişim kurması ve takım üyelerinin liderlik rolünü kabul etmeleriyle gerçekleşir. Rol kabulü, liderin takımın uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar ve liderin takım üyelerinin güvenini kazanmasını kolaylaştırır. Bu, liderin takımının başarısı için kritik bir faktördür ve liderin takımının katılımını teşvik ederek daha iyi kararlar almasına yardımcı olur.

2.4.4. Rol Tatmini

Liderlerin etkileşimci, dönüşümsel veya her ikisi birden olmasına bakılmaksızın, temel görevleri, organizasyonları için ortak bir vizyon ve kapsayıcı hedefler geliştirmek (Locke, Latham 1990:240) ve takipçilerini bu vizyon ve hedeflere ulaşmaları için motive etmektir. Bunu yaparken, etkileşimci ve/veya dönüşümcü liderlerin birkaç farklı mekanizma yoluyla çalışanların iş tatminini artırması muhtemeldir (Bass ve diğerleri. 2003:200). Etkili bir etkileşim tarzına sahip liderler altında, bu tip liderler beklentilerini netleştirdiği ve bireysel performans değerlendirmelerinin ödülleri belirlediği için bireysel çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olmalıdır (Podsakoff ve diğerleri 2006:114). Yol-amaç teorisi bunu çok iyi ifade eder; Örgütlerde yetki sahibi kişiler, belirsiz hedefler ve görevler hakkında açıklamalar sunarak, böylece astların ortak hedeflere ulaşmak için gereken rolleri açıkça anlamalarına izin vererek örgütsel ve çevresel belirsizlikle başa çıkmalıdır

(House 1996:324). Tatmin, çalışanların işlerindeki duygusal, zihinsel ve fiziksel durumlarının memnuniyeti olarak tanımlanabilir. Oluşan liderlik davranışları takım üyelerinin işlerine duygusal olarak bağlanmalarını, işlerinde yüksek performans göstermelerini ve tatmin seviyelerini artırmalarını sağlamaktadır (Wright, Cropanzano, Bonett, 2007: 94-97).

Etkileşimci liderin örgütsel hedeflere giden yol hakkındaki açık talimatları aracılığıyla, çalışanlar içsel tatmin elde edebilir ve ayrıca dışsal ödüllerin nasıl elde edileceği konusunda tavsiyelerde bulunabilir (Kim, Egan, Moon 2014:239-240). Çalışanlar ödüllendirildiğinde (yani, liderler aradıkları davranışı sürekli olarak ödüllendirirler), başkaları tarafından tanınırlar ve kendilerini daha değerli hissederler, bu da iş tatminini artırmalıdır (Pillai, Schriesheim ve Williams 1999: 898). Kamu kuruluşlarında parasal ödüller pek bulunmasa da kamu yöneticileri, çalışanları motive etmek için sözlü ve/veya diğer ödülleri yine de kullanabilirler. Bununla birlikte, kamu kuruluşlarında bile liderler, eğitim fırsatları, iyileştirilmiş fiziksel ortamlar veya izin gereksinimlerinin daha liberal yorumlanması gibi maddi teşvikler sunabilir. Kısacası, etkileşimci liderlerin çalışma çabası ve hedefe ulaşma arasındaki ve aynı zamanda hedefe ulaşma ve ödüller arasındaki bağlantıyı sağlamasıyla (House 1996: 326), çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmaları daha olasıdır.

Bu bölümde, araştırmanın çalışmanın amacı, önemi, karşılaşılan problemler, kullanılan araştırma yöntemi ve elde edilen içerik analizi sonuçları detaylı bir şekilde incelenecektir. Araştırmanın amacı, belirli bir sorunu ele almak ve bu sorunun çözümüne yönelik katkı sağlamak olarak belirlenmiştir. Çalışmanın önemi, seçilen konunun toplum veya belirli bir sektör üzerindeki etkilerini vurgulamakta olup, bu bağlamda ortaya çıkan problemler de ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Araştırmanın yöntemi, veri toplama ve analiz süreçlerini içerirken, elde edilen içerik analizi sonuçları, çalışmanın temel bulgularını ortaya koyarak ileriye dönük önerilere de odaklanacaktır.

2.5. Algılanan ve Oluşan Liderlik İlişkisi

Algılanan ve oluşan liderlik arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla literatürde bir dizi önemli çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, liderlik teorileri ve liderlik davranışlarının grup dinamikleri üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik çeşitli yaklaşımları içermektedir.

Ayalp ve Keretli (2016) tarafından yapılan araştırmada, Türk inşaat sektöründeki proje yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemeyi hedeflemiştir. Yöneticilerin kendi liderlik tarzlarına yönelik tarafsız bir değerlendirme zorluğu göz önüne alınarak, sektörde faaliyet gösteren mimar ve inşaat mühendislerinin görüşlerine başvurulmuştur. "Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ-5X)" kullanılarak toplanan veriler, proje yöneticilerinin liderlik stillerinin yanı sıra, cinsiyet, meslek ve deneyim süresi gibi faktörlerle ilişkisini de incelemeyi amaçlamıştır. Türk inşaat sektöründeki mimar ve inşaat mühendislerinin genel görüşü, proje yöneticilerinin etkili liderler olduğu yönündedir. Ancak, cinsiyet, meslek ve deneyim süresi gibi faktörlere bağlı olarak liderlik stillerinin algılanmasındaki farklılıklar vurgulanmıştır.

Yenipazarlı (2006) araştırmasında, Türk inşaat sektöründe çalışan yönetici ve yönetici olmayan personelin liderlik davranışlarına yönelik tercihleri ve algılamaları analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, mevcut yöneticilerin genellikle otokratik ve ikna edici liderlik tarzlarını benimsedikleri önemli bir gözlem olarak belirlenmiştir.

Rzayev (2020) araştırmasında, liderlik tarzları ve örgütsel performans algısı kavramlarını belirlemeyi ve liderlik tarzlarının örgütsel performans algısı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma, Azerbaycan'da faaliyet gösteren Azercell, Bakcell ve Nar şirketlerinde çalışanları kapsayan bir anket çalışması üzerine odaklanmıştır. Çalışmanın elde ettiği sonuçlar, demokratik/işlemci, dönüşümcü, katılımcı, babacan ve otantik liderlik tarzlarının tüm faktörleri ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, belirtilen liderlik tarzlarının, örgüt içindeki çalışanların performans algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Tarım (2010) araştırmasında, liderlik yaklaşımları inşaat sektörü bağlamında incelenmiş ve kadınlar ile erkekler arasındaki liderlik davranışlarındaki potansiyel farkları belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlar, Türk inşaat sektöründeki liderlik yaklaşımları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımını daha fazla benimsemelerine rağmen, aynı zamanda "bırakınız yapsınlar" liderlik davranışını da tercih ettiklerini göstermektedir.

Mamaş (2015) araştırmasında, Türkiye'deki inşaat proje yönetimi sektöründe çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik davranışları incelenmiş ve belirlenen liderlik davranışlarının, yöneticilerin demografik özelliklerine göre nasıl dağıldığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, bu sektörde çalışan yöneticilerin çoğunluğunun dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemiş olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler arasında, etkileşimci liderlik yaklaşımını benimseyenlerin yanı sıra hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik yaklaşımını eşit oranda sergileyenlerin olduğu belirlenmiştir. Ancak, katılımcılar arasında bırakınız yapsınlar tarzında liderlik davranışını sergileyen bir grup tespit edilmemiştir.

Alaei (2010), araştırmasında, Zahedan'daki öğretmen ve okul müdürlerinin bakış açısıyla liderlik ve yönetsel davranışların önemini karşılaştırmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin ve müdürlerin liderlik ve yönetsel davranışlara aynı şekilde değer verdiklerini göstermiştir. Ancak liderliğin bileşenlerinden müdürler, modellemenin yönetsel davranışlardan daha önemli olduğuna inanmışlardır. Hem öğretmenler hem de müdürler, yönetsel davranışların zorlayıcı davranışlardan daha ağır bastığını ve kadın müdürlerin yöneticilik ve liderlik davranışlarına erkeklerden daha fazla değer verdiğini belirtmişlerdir.

Goudarzi'nin (1996) araştırmasında, devlet ve özel okul müdürleri arasında liderlik davranışlarının etkililiği açısından anlamlı bir fark olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca, okul müdürlerinin akademik dereceleri ile liderlik davranışlarının verimliliği arasında da anlamlı bir ilişki bulunmadığı ifade edilmiştir. Bu bulgular, devlet ve özel okullarda görev yapan müdürlerin liderlik davranışlarının

benzer etkililik düzeylerine sahip olduğunu ve akademik derecelerin liderlik performansı ile doğrudan bir ilişki kurmadığını göstermektedir.

Naeemollah ve Hafız'ın (2010) çalışması, kadın yöneticilerin erkeklere göre daha etkili yönetsel davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, kadın liderlerin organizasyonlarda daha üst düzeyde yönetim performansı sergileme eğiliminde olduklarını ve bu bağlamda erkek meslektaşlarına kıyasla daha başarılı olduklarını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, cinsiyet çeşitliliğinin liderlik etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi olabileceği ve bu bağlamda kadın yöneticilerin organizasyonlara değer kattığına dair bir perspektif sunmaktadır.

Pingle ve Cox'un (2007) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin perspektifinden değerlendirildiğinde, daha üst düzeyde liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin daha başarılı oldukları ifade edilmiştir. Bu bulgu, okul müdürlerinin liderlik becerilerinin, okuldaki genel başarı düzeyini etkileyebilecek önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Yüksek düzeyde liderlik sergileyen müdürlerin, öğretmenler ve öğrenciler arasında daha etkili bir iletişim sağlamış olmaları ve okulun genel performansını artırmak adına daha etkili stratejiler uygulamaları gibi faktörlere dayanabilir. Bu sonuçlar, liderlik davranışlarının okul yönetiminde kritik bir rol oynayabileceğini vurgulamaktadır.

Carr (1988) araştırmasında, devlet liselerinde görev yapan erkek ve kadın müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin yaptığı çalışmada, karşılıklı güven, karşılıklı saygı, dostluk ve kendileri ile denetimleri altındaki çalışanlar arasındaki samimiyet gibi unsurlarda farklı görüşlere sahip olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca, müdürlerin liderliğe yönelik tutumlarını etkileyen yaş, eğitim ve iş deneyimi gibi demografik parametrelerin de önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

Manning'in (2004) araştırması, kadın müdürlerin, erkek müdürlere göre öğretmenlerin etkinliklerine daha fazla ilgi gösterdiği ve onların beklentilerini daha iyi anladığına dair bir perspektif sunmaktadır. Bu durum, kadın liderlerin öğretmenlerle daha etkili bir iletişim kurma ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılama eğiliminde olduklarına işaret etmektedir.

Bu araştırmalar, liderlik davranışlarının geniş bir yelpazede çeşitlilik gösterdiğini ve bu çeşitliliğin sektöre, cinsiyete ve demografik faktörlere bağlı olarak değişebileceğini vurgulamaktadır. Özellikle inşaat sektöründeki proje yöneticilerinin liderlik stillerini belirleyen çalışmalar, sektöre özgü dinamikleri anlamak adına önemli bilgiler sağlamaktadır. Cinsiyet temelli liderlik farklılıklarını ele alan araştırmalar, kadın ve erkek yöneticiler arasında gözlemlenen potansiyel farkları ortaya koyarak, cinsiyetin liderlik algısını nasıl etkileyebileceğine dair anlayış geliştirmemize katkıda bulunmaktadır.

Bu çeşitliliğin, liderlik tarzlarındaki farklılıkların organizasyonlarda etkili yönetim stratejileri oluşturulmasında önemli bir rol oynayabileceği anlaşılmaktadır. Liderlerin demografik özellikleri, sektörel bağlam, cinsiyet ve diğer faktörler, benimsedikleri liderlik tarzlarını etkileyebilir. Bu nedenle, liderlik gelişimi ve eğitimi alanında, bireysel ihtiyaçları dikkate alacak ve özel koşullara uyum sağlayacak esnek yaklaşımların benimsenmesi gereklidir. Bu çalışmaların genel değerlendirmesi, liderlik konusunda daha kapsamlı bir anlayış geliştirmek ve liderlerin çeşitli koşullara daha etkili bir şekilde adapte olmalarını desteklemek adına önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN'DA İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ALGILANAN VE OLUŞAN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: UNİCO A.Ş. ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Azerbaycan'da faaliyet gösteren UNİCO İnşaat Şirketindeki liderlik davranışlarını anlamak, analiz etmek ve bu sektördeki liderlik algısını incelemektir. UNICO" İnşaat Şirketi 2007 yılında Azerbaycan'da faaliyete başlayan başarılı bir İnşaat şirkettir. Araştırma, Azerbaycan'ın inşaat endüstrisindeki liderlik pratiğini ve liderlik davranışlarının sektör çalışanları tarafından nasıl algılandığını anlamayı hedeflemektedir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir

– **Azerbaycan İnşaat Sektöründeki Liderlik Tazırlarının İncelenmesi:**

Bu alt amaç, Azerbaycan'daki inşaat sektöründe yaygın olarak kullanılan liderlik modellerini belirlemeyi ve bu modellerin sektördeki etkilerini anlamayı amaçlar. Servet oluşturma, iş performansı ve çalışan memnuniyeti gibi faktörler üzerinde liderlik modellerinin etkilerinin analiz edilmesi planlanmaktadır.

– **Çalışan Algısı Üzerinden Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi:**

Bu alt amaç, inşaat sektöründe çalışanların liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ve bu algının sektördeki performans üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmeyi hedefler. Çalışanların liderlik davranışlarına yönelik tutumları, liderlik tarzları ve liderlerden beklentileri üzerine odaklanan bir araştırma planlanmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda yapılacak araştırma, Azerbaycan'ın inşaat sektöründeki liderlik pratiklerinin anlaşılmasına, sektördeki işletmelerin

performansını artırmak için potansiyel iyileştirmelerin belirlenmesine ve bu sektördeki liderlik davranışlarının genel iş ortamına olan etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Algılanan ve oluşan liderlik davranışlarının önemi, bir organizasyonun veya topluluğun başarısını etkileyen kritik bir faktördür. Bu araştırma bir çok yönüyle önem arz etmektedir:

- Liderlik Etkinliği:** İnşaat sektörü, büyük ölçekte projelerin yönetildiği bir alandır ve etkili liderlik, projelerin başarısı için kritik bir faktördür. Liderlerin davranışları, bir projenin sonucunu olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, liderlerin algılanan ve gerçek liderlik davranışlarına odaklanmak, sektördeki liderlik etkinliğini artırmak için önemli olmaktadır.
- Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyeti:** İnşaat sektöründe çalışanlar genellikle zorlu koşullarla karşılaşır. İyi bir liderlik, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırabilir. Bu da iş gücü verimliliğini artırabilir ve işyerinde olumlu bir atmosfer yaratabilir. Araştırma, liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyerek, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- Şirket Performansı:** İnşaat şirketlerinin başarısı hem projelerin hem de şirketin genel yönetimiyle yakından ilişkilidir. Liderlik davranışları, şirketin finansal performansını etkileyebilir. Bu araştırma, liderlik davranışlarının şirket performansına etkisini değerlendirerek iş dünyasına önemli bir katkı sağlayabilmektedir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi:** İnşaat sektöründe liderlerin seçimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, sektörün uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Algılanan ve gerçek liderlik davranışlarını anlamak, liderlik yeteneklerini geliştirmek için stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

–**Sektöre Katkı:** Bu tür bir araştırma, inşaat sektörünün genel gelişimine katkı sağlar. İnşaat sektörü, ekonomik büyümeye önemli bir katkı sağlar ve bu nedenle sektördeki liderlik kalitesini artırmak, ülkenin ekonomik kalkınmasına da katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma, liderlik davranışlarının inşaat sektöründe nasıl algılandığını ve nasıl bir etki yarattığını anlamak için kapsamlı bir analiz sunmaktadır ve sektörün daha etkili liderler yetiştirmesine ve iş yapma şeklini iyileştirmesine yardımcı olabilmektedir.

3.3. Araştırmanın Sorusu

Liderlik, her organizasyonun ve sektörün başarısı için kritik bir faktördür. İnşaat sektörü, büyük ölçekli projelerin yönetildiği ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasının gerektiği karmaşık bir sektördür. Azerbaycan'da, inşaat sektörü ekonominin büyümesine ve gelişmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. Ancak, bu sektördeki liderlik davranışları ve bu davranışların nasıl algılandığı ve nasıl uygulandığı hala yeterince anlaşılmamıştır.

Azerbaycan'ın hızla gelişen inşaat sektörü, projelerin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasını gerektirirken aynı zamanda iş güvenliği, çevresel sürdürülebilirlik ve kalite kontrol gibi bir dizi karmaşık zorluklarla karşı karşıyadır. Bu bağlamda, liderlerin sektörün dinamiklerini anlaması, çalışanları motive etmesi ve başarıya yönlendirmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Azerbaycan'da inşaat sektöründeki liderlik davranışlarının hem liderlerin hem de çalışanların algıladığı şekliyle nasıl şekillendiğini anlamak ve bu liderlik davranışlarının sektördeki etkisini değerlendirmek bu araştırmanın temel amacını oluşturur. Bu araştırma, inşaat sektöründeki liderlik pratiklerini iyileştirmek ve sektörün sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunmak için önemli bir adım olarak görülmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerini içermektedir, bu da çeşitli analitik yaklaşımların kullanılmasına ve elde edilen verilerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda, UNICO İnşaat Şirketi çalışanları ve liderlerinin demografik özellikleri titizlikle belirlenmiştir. Bu kapsamda, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi gibi demografik veriler toplanarak sayısal formda ifade edilmiş ve istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Nitel Araştırma Yöntemi:

Nitel araştırma yönteminde ise, içerik analizi kullanılarak derinlemesine veri analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma, katılımcıların görüşlerini, tutumlarını ve deneyimlerini daha derinlemesine anlamak amacıyla belirli sorular sorulmuştur. İçerik analizi sayesinde, katılımcıların ifadeleri tematik kategorilere ayrılarak ana temalar ve örüntüler belirlenmiştir.

Bu bütünlük yöntem yaklaşımı, araştırmanın hem geniş bir katılımcı kitlesi üzerinde nicel ölçümleme hem de katılımcıların bireysel düşüncelerini ve deneyimlerini daha derinlemesine anlama fırsatı sağlamaktadır. Böylece, elde edilen verilerin zenginliği ve kapsamlılığı, araştırma sorularına daha etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini artırmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, UNICO İnşaat Şirketinde algılanan ve oluşan liderlik davranışlarını anlamak ve bu davranışların sektördeki etkilerini değerlendirmektir. Bu bağlamda UNICO İnşaat Şirketinin Finans ve Hukuk Departmanı, İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı, Proje Yönetimi Departmanı, İnşaat Birimi Departmanı, Satın Alma ve Ticaret Departmanı ve Proje Kontrol Departmanı çalışanlarına ve liderlerine mülakat yapılmıştır. Her departmandan üç çalışan ve bir liderle görüşme yapılmıştır.

Araştırma soruları aşağıdakilerdir:

➤ **Çalışanlara yöneltilen sorular:**

1. *Liderlerinizi nasıl değerlendirirsiniz?*
2. *Liderinizin davranışlarını nasıl algıyorsunuz?*
3. *Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyor?*
4. *Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?*
5. *Liderinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?*
6. *Liderinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?*

➤ **Liderlere yöneltilen sorular:**

1. *Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?*
2. *Kendi davranışlarınızı nasıl algıyorsunuz?*
3. *Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz?*
4. *Karar alma süreçlerinde çalışanlarınızı ne kadar dahil ediyorsunuz?*
5. *Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz?*
6. *Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?*

Araştırmanın örnekleme, toplamda 24 katılımcıdan oluşmaktadır, bu katılımcıların 18'i çalışan, 6'sı ise lider konumundadır. Bu örneklem, inşaat sektöründe farklı pozisyonlarda bulunan bireyleri içermesi sebebiyle, farklı bakış açıları ve deneyim setleri sunarak araştırmanın genellenebilirliğini artırmaktadır.

Çalışanlar arasında iş deneyimi, eğitim seviyeleri, yaş aralıkları gibi demografik çeşitliliklere odaklanarak, örneğin genelde daha etkili bir temsil sağlamış olabilmektedir. Örneğimizin içinde yer alan liderlerin ise farklı hiyerarşik seviyelerden gelmiş olmaları, liderlik stilleri ve stratejileri üzerinde daha ayrıntılı bir analiz yapılmasına olanak tanımaktadır.

Veri Toplama Yöntemi: Bu araştırma kapsamında, inşaat sektöründe çalışanların liderlik algıları ve deneyimlerini anlamak amacıyla 6 farklı sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, inşaat sektöründe farklı pozisyonlarda çalışan lider ve çalışanlar arasında temsili bir

örnekleme dayalı olarak seçilmiştir. Mülakatlar, katılımcıların liderlik algılarını ve liderlik davranışlarını nasıl deneyimlediklerini daha derinlemesine anlamak için kullanılan bir araştırma aracı olarak tasarlanmıştır.

Veri Analizi: Mülakat verileri, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İlk adımda, mülakat transkriptleri dikkatlice okunmuş ve temaları belirlemek için açık kodlamalar yapılmıştır. Ardından, benzer temalar birleştirilmiş ve daha geniş kavramsal kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategoriler, inşaat sektöründeki algılanan ve oluşan liderlik davranışlarını yansıtan önemli konuları içermektedir (Yalçın, 2019).

Bu yöntemlerin birleşimi, inşaat sektöründe algılanan ve oluşan liderlik davranışlarını anlamak için kapsamlı bir yaklaşım sağlamıştır. Elde edilen veriler, inşaat sektöründe liderlik uygulamalarını ve bu uygulamaların sektördeki etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

3.5.Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilmiş bulgulara yer verilmiştir. İlk önce çalışan ve liderlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans analiz sonuçlarına, daha sonra ise içerik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.5.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analiz Sonuçları

Bu bölümde, UNICO İnşaat Şirketi çalışanlarının demografik özellikleri üzerine gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarını odaklanılmıştır. Analiz, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi gibi demografik değişkenlere göre dağılımlarını ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır. Bu veriler, çalışan grubunun profilini oluşturmak ve genel özelliklerini anlamak amacıyla ele alınmıştır.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analiz Sonuçları

Çalışanlar		Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	İş Deneyimi
Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDÇ)	FHDÇ1	Erkek	32	Lisans	6
	FHDÇ2	Kadın	24	Lisans	1
	FHDÇ3	Kadın	35	Yüksek Lisans	8
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanları (İKİİDÇ)	İKİİDÇ1	Erkek	41	Yüksek Lisans	5
	İKİİDÇ2	Kadın	33	Lisans	3
	İKİİDÇ3	Kadın	29	Lisans	3
Proje Yönetimi Departmanı Çalışanları (PYDÇ)	PYDÇ1	Erkek	36	Yüksek Lisans	10
	PYDÇ2	Kadın	38	Lisans	8
	PYDÇ3	Erkek	43	Yüksek Lisans	12
İnşaat Birimi Departmanı Çalışanları (İBDÇ)	İBDÇ1	Erkek	26	Lisans	1
	İBDÇ2	Erkek	32	Lisans	4
	İBDÇ3	Kadın	28	Lisans	3
Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanları (SATDÇ)	SATDÇ1	Kadın	25	Lisans	2
	SATDÇ2	Erkek	30	Yüksek Lisans	5
	SATDÇ3	Erkek	35	Lisans	4
Proje Kontrol Departmanı Çalışanları (PKDÇ)	PKDÇ1	Kadın	24	Lisans	1
	PKDÇ2	Kadın	26	Lisans	2
	PKDÇ3	Erkek	31	Lisans	5

UNICO İnşaat Şirketi'nin çalışanlarının demografik özelliklere ilişkin frekans analiz sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. UNICO İnşaat Şirketi'nin çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen demografik özelliklere ilişkin frekans analizi, organizasyonun içindeki farklı departmanlarda çeşitli profillere sahip bir çalışan kitlesini ortaya koymaktadır. Bu geniş kapsamlı analiz, her bir departmandaki demografik özelliklerin yanı sıra cinsiyet dağılımı, yaş aralığı, eğitim düzeyi ve iş deneyimi gibi önemli faktörlere odaklanmaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDÇ) cinsiyet dağılımının dengeli olduğu görülmekte, çalışanların genellikle lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı, yaş aralığının 24 ile 35 arasında değiştiği ve iş deneyiminin 1 ile 8 yıl arasında olduğu belirlenmiştir. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanları (İKİİDÇ) ise cinsiyet dağılımı ve yaş grupları dengeli bir yapı sergilemekte, çalışanların genellikle yüksek lisans ve lisans derecelerine sahip olduğu, iş deneyiminin 3 ile 5 yıl arasında olduğu gözlemlenmiştir. Proje Yönetimi Departmanı Çalışanları (PYDÇ) ise cinsiyet dağılımında ağırlıklı olarak erkeklerin bulunduğu ve yaş ortalamasının biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların genellikle yüksek lisans derecesine sahip

olduğu ve iş deneyiminin 8 ile 12 yıl arasında değiştiği belirlenmiştir. İnşaat Birimi Departmanı Çalışanların (İBDÇ) çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu bir cinsiyet dağılımı gözlemlenmiş, yaş aralığının genç olduğu ve çalışanların genellikle lisans derecesine sahip olduğu belirlenmiştir. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanların (SATDÇ) cinsiyet dağılımının dengeli olduğu, genellikle lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip bireylerden oluştuğu ve iş deneyiminin 2 ile 5 yıl arasında değiştiği görülmüştür. Son olarak, Proje Kontrol Departmanı Çalışanların (PKDÇ) cinsiyet dağılımının dengeli olduğu ve yaş ortalamasının genç olduğu belirlenmiştir. Çalışanların genellikle lisans derecesine sahip olduğu ve iş deneyiminin 1 ile 5 yıl arasında değiştiği gözlemlenmiştir.

Tablo 2: Liderlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analiz Sonuçları

Liderler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	İş Deneyimi
Finans ve Hukuk Departmanı Lideri (FHDL)	Kadın	30	Lisans	5
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)	Kadın	35	Yüksek Lisans	7
Proje Yönetimi Departmanı Lideri (PYDL)	Erkek	45	Yüksek Lisans	10
İnşaat Birimi Departmanı Lideri (İBDL)	Erkek	41	Lisans	5
Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri (SATDL)	Erkek	50	Lisans	8
Proje Kontrol Departmanı Lideri (PKDL)	Erkek	39	Lisans	7

UNICO İnşaat Şirketi'nin liderlerinin demografik özelliklere ilişkin frekans analiz sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi, Finans ve Hukuk Departmanı Lideri (FHDL) kadın lider olup, 30 yaşında ve lisans düzeyinde eğitim almıştır; 5 yıl iş deneyimine sahiptir. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL) yine kadın lider olup, 35 yaşında ve yüksek lisans mezunudur; 7 yıl iş deneyimi bulunmaktadır. Proje Yönetimi Departmanı Lideri (PYDL) erkek lider ve 45 yaşında olup, yüksek lisans eğitimi ve 10 yıl iş deneyimine sahiptir. İnşaat Birimi Departmanı Lideri (İBDL) erkek lider, 41 yaşında ve lisans mezunudur; 5 yıl iş deneyimine sahiptir. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri (SATDL) erkek lider, 50 yaşında ve lisans mezunudur; 8 yıl iş deneyimine sahiptir.

Son olarak, Proje Kontrol Departmanı Lideri (PKDL) erkek lider, 39 yaşında ve lisans eğitimidir; 7 yıl iş deneyimine sahiptir.

Liderlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans analiz sonuçları, UNICO İnşaat Şirketi'nin farklı departmanlarını temsil eden lider kadrolarının çeşitli demografik profillere sahip olduğunu göstermektedir. Kadın ve erkek liderler arasında cinsiyet çeşitliliği sağlanmıştır. Liderlerin yaşları ve eğitim düzeyleri arasında çeşitlilik bulunmakta olup, genç ve tecrübeli liderler arasında bir denge kurulmuştur. Bu durum, şirketin lider kadrolarının geniş bir yetenek yelpazesi ve deneyime sahip olduğunu göstererek, farklı departmanlarda etkili liderlik sağlama kapasitesini vurgulamaktadır. İş deneyimlerinin çeşitliliği, liderlerin kendi alanlarında uzmanlaşmış olduklarına işaret ederken, bu özelliklerin bir arada bulunması, organizasyonun genel performansını olumlu yönde etkileme potansiyelini yansıtmaktadır.

3.5.2. İçerik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılanlara yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir. Araştırma bilimsel etiğe uygunluk bağlamında araştırmaya katılan hiçbir katılımcının adına yer verilmemiştir. Araştırma katılımcıları UNICO İnşaat Şirketinin Finans ve Hukuk departmanı, İnsan Kaynakları ve İdari İşler departmanı, Proje Yönetimi departmanı, İnşaat Birimi departmanı, Satın Alma ve Ticaret departmanı ve Proje Kontrol departmanı çalışanları ve liderlerinden oluşmaktadır. Her departmandan 3 çalışan ve 1 liderle görüşme yapılmıştır. Araştırma katılımcıları 18 çalışan ve 6 lider olmak üzere toplam 24 kişiden oluşmaktadır. Her bir çalışana ve lidere 6 soru sorulmuştur. Araştırma sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Soru 1:

- ✓ **Çalışan:** " Liderlerinizi nasıl değerlendirirsiniz?
- ✓ **Lider:** Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?
- ✓

Tablo 3: Finans ve Hukuk Departmanının Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	FHDÇ1, FHDÇ3	%33
	Kod 2	Kısmen Başarılı	FHDÇ2	%67
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0).				
Finans ve Hukuk Departmanı Lideri (FHDL)				
Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	FHDL	%100
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	
	Kod 3	Başarısız	-	
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Finans ve hukuk departmanının liderinin değerlendirilmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 (FHDÇ1, FHDÇ3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında " Şirketin liderinin tamamen başarılı olduğunu belirtmişler. Ancak 1 (FHDÇ2) çalışan ise şirketin liderinin kısmen başarılı olduğunu belirtmiştir. Finans ve Hukuk Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider kendini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir.

Finans ve Hukuk Departmanı Liderinin kendi performansını tamamen başarılı olarak değerlendirmesi ve çalışanların büyük çoğunluğunun da liderle aynı görüşte olması, liderin öz değerlendirme sürecinde kendine güvendiğini ve kendi liderlik becerilerine yüksek bir değer atfettiğini göstermektedir. Bu durum, liderin liderlik rolünü ciddiye aldığını ve departmanındaki çalışanları etkili bir şekilde yönlendirdiğine olan inancını yansıtmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların liderleriyle uyumlu bir görüşe sahip olmaları, liderin iletişim yeteneklerinin ve liderlik tarzının çalışanlar arasında kabul gördüğünü göstermektedir. Bu pozitif uyum, departman içi işbirliğini artırabilir ve çalışanların motivasyonunu yükseltebilir. Lider değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

FHDÇ1: Şirket liderlerini tamamen başarılı buluyorum. İşlerini düzenli ve etkili bir şekilde yapmaya çalışıyorlar. Ancak, bazı kararlar alınırken daha fazla şeffaflık ve çalışanların görüşlerinin dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum. İdari işler departmanı olarak daha fazla iletişim ve geri bildirim talep ediyoruz."

FHDÇ2: Ben liderimizi değerlendirdiğimde, çok başarılı bulmuyorum, otoriter bir yaklaşım benimsediklerini söylemeliyim. Kararlar tek taraflı alınıyor gibi hissediyoruz ve bu, departmanımızın etkili çalışmasını engelliyor. Daha fazla şeffaflık ve çalışan görüşlerine daha fazla yer verilmesi gerektiğini düşünüyorum."

FHDL: "Kendimi bir lider olarak değerlendirdiğimde, departmanımızın hedeflerine ulaşması ve takımımızın başarılı olması konusunda oldukça güvenli hissediyorum. Liderlik rolümü en iyi şekilde yerine getirmek için çaba sarf ediyor ve departmanımızın ihtiyaçlarına öncelik veriyorum. Ekip üyelerimle iyi iletişim kurmaya ve onların potansiyelini en üst düzeye çıkarmaya çalışıyorum. Oldukça başarılı sonuçlar elde ettiğimize inanıyorum ve bu başarıları daha da artırmak için çalışmalarımızı sürdürüyorum."

Tablo 4: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanları (İKİİDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	İKİİDÇ1, İKİİDÇ2	%67
	Kod 2	Kısmen Başarılı	İKİİDÇ3	%33
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0).				
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	İKİİDL	%100
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	-
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

İnsan kaynakları ve idari işler departmanı liderinin değerlendirilmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 (İKİİDÇ1, İKİİDÇ2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında " Şirketin liderinin tamamen başarılı olduğunu belirtmişler. Ancak 1 (İKİİDÇ3) çalışan ise şirketin liderinin kısmen başarılı olduğunu belirtmiştir. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider kendini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir.

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Liderinin kendi performansını tamamen başarılı olarak değerlendirmesi ve çalışanların çoğunluğunun bu lideri tamamen başarılı değerlendirmesi, liderin öz değerlendirme sürecinde kendine güvendiğini ve kendi liderlik becerilerine yüksek bir değer atfettiğini göstermektedir. Bu, liderin liderlik rolünü ciddiye aldığını ve departmanın başarısı için kendini sorumlu hissettiğini yansıtmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların liderleriyle uyumlu bir görüşe sahip olmaları, liderin liderlik tarzının ve kararlarının genellikle kabul gördüğünü göstermektedir. Bu pozitif uyum, departman içi işbirliğini artırabilir ve çalışanların liderleriyle daha güvenilir bir ilişki kurmalarına yardımcı olabilmektedir. Lider değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İKİİDÇ2: “Şirket liderlerini tamamen olumlu bir şekilde değerlendiririm. İşlerini profesyonelce yönetiyorlar ve çalışanların ihtiyaçlarını gözetiyorlar. İnsan kaynakları departmanı olarak liderlerle iyi bir iletişimimiz var. Ekip çalışması ve destek konusunda da başarılılar.”

İKİİDÇ3: “Ben açık konuşmayı severim. Liderleri genel olarak değerlendirdiğimde, işlerini iyi yaptıklarını görüyorum. Ancak, bazen iletişim eksikliği yaşadığımızı hissediyoruz. İdari işler departmanı olarak liderlerle daha sık iletişim kurmamız gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca, karar alma süreçlerine departmanımızdan daha fazla dahil olmalıyız.”

İKİİDL "Kendimi bir lider olarak değerlendirdiğimde, dürüst olmam gerekirse, kendimle oldukça gurur duyuyorum. Departmanımızı başarıyla yönetmek için büyük bir özveriyle çalıştım ve sonuçlarını görmek beni

mutlu ediyor. Liderlik becerilerim konusunda kendime güveniyorum ve takımımın potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum. İşbirliği, iletişim ve sorun çözme becerilerimle liderlik rolümü etkili bir şekilde yerine getirdiğime inanıyorum.

Tablo 5: Proje Yönetimi Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Yönetimi Departmanı (PYDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3	%100
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	-
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	PDYL	%100
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	-
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Proje yönetimi departmanı liderinin değerlendirilmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Proje Yönetimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm çalışanlar (PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3) verilen soruya ilişkin cevabında: Şirketin liderinin tamamen başarılı olduğunu belirtmişler. Proje Yönetimi Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider kendini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir.

Proje Yönetimi Departmanı Liderinin kendi performansını tamamen başarılı olarak değerlendirmesi ve bu lideri çalışanların da tamamen başarılı bulması, liderin liderlik yeteneklerine güvendiğini ve kendi liderlik becerilerini yüksek bir değer atfettiğini göstermektedir. Bu durum, liderin liderlik rolünü son derece ciddiye aldığını ve departmanın başarısı için büyük bir sorumluluk hissettiğini yansıtmaktadır.

Liderin kendini bu kadar olumlu değerlendirmesi, liderlik alanındaki güvenini ve yetkinliklerini vurgulamaktadır. Bu özgüven, liderin departmanını etkili bir şekilde yönlendirebilmesi için önemlidir. Aynı zamanda, çalışanların liderlerini bu kadar olumlu bir şekilde değerlendirmesi, liderin liderlik tarzının ve performansının çalışanlar arasında kabul gördüğünü ve saygı duyulduğunu göstermektedir. Lider değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PYDÇ1: "Liderimizi genel olarak başarılı buluyorum. Ancak, bazen iletişimde sıkıntılar yaşadığımızı düşünüyorum. Karar alma süreçlerine daha fazla dahil edilme fırsatımız olmalı ve Liderimiz çalışanların görüşlerini daha fazla dinlemeli."

PYDÇ2: "Liderleri oldukça başarılı buluyorum. Projelerimizi yönlendirmede etkinler ve işbirliği ruhuyla hareket ediyorlar. Liderimizin vizyonları net ve projelerin başarısına gerçekten odaklanıyorlar. Bu, departmanımızın verimli çalışmasına büyük katkı sağlıyor."

PDYL: "Kendimi bir lider olarak değerlendirdiğimde, oldukça başarılı olduğumu düşünüyorum. Finans ve Hukuk Departmanı'nı yönetirken, hem iş hedeflerine hem de çalışanlarımın ihtiyaçlarına odaklanmaya büyük çaba sarf ediyorum. Liderlik becerilerim konusunda kendime güveniyorum ve takımımın potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorum. Liderlik tarzım, departman içindeki işbirliğini ve etkili iletişimi teşvik etmeye yöneliktir. Aynı zamanda, çalışanlarımın görüşlerini önemsiyor ve onları dinlemeye her zaman hazırım. Bu, takımımın motivasyonunu artırıyor ve katkılarını daha fazla değerli kılıyor. Departmanımın başarısı ve çalışanlarımın memnuniyeti benim için önceliklidir. Kendimi sürekli olarak geliştirmek ve liderlik becerilerimi daha da güçlendirmek için çaba sarf ediyorum. Lider olarak sorumluluklarımı yerine getirirken, departmanımızın büyümesine ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktan mutluluk duyuyorum."

Tablo 6: İnşaat Birimi Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Birimi Departmanı Çalışanları (İBDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	İBDÇ1, İBDÇ2,	%67
	Kod 2	Kısmen Başarılı	İBDÇ3.	%33
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0).				
İnşaat Birimi Departmanı Lideri (İBDL)				
Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	İBDL	%100
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	-
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

İnşaat birimi departmanı liderinin değerlendirilmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır. İnşaat Birimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 (İBDÇ1, İBDÇ2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında " Şirketin liderinin tamamen başarılı olduğunu belirtmişler. Ancak 1 (İBDÇ3) çalışan ise şirketin liderinin kısmen başarılı olduğunu belirtmiştir. İnşaat Birimi Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider kendini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir.

İnşaat Birimi Departmanı Liderinin kendi performansını tamamen başarılı olarak değerlendirmesi ve çalışanların çoğunluğunun bu lideri tamamen başarılı bulması, liderin öz değerlendirme sürecinde kendine güvendiğini ve kendi liderlik becerilerine yüksek bir değer atfettiğini göstermektedir. Bu, liderin liderlik rolünü ciddiye aldığını ve departmanın başarısı için büyük bir sorumluluk hissettiğini yansıtmaktadır.

Liderin kendini bu kadar olumlu değerlendirmesi, liderlik yeteneklerine olan güvenini ve kendi liderlik tarzının etkili olduğuna olan inancını vurgulamaktadır. Bu güven, liderin departmanı yönlendirme konusundaki istikrarını ve kararlılığını artırabilir. Aynı zamanda, çalışanların liderlerini bu kadar olumlu bir şekilde

değerlendirmesi, liderin liderlik tarzının ve performansının çalışanlar arasında genel olarak kabul gördüğünü ve saygı duyulduğunu göstermektedir. Ancak, bu olumlu geri bildirimlere rağmen liderin ve departmanın sürekli gelişim ve iyileştirme çabalarını sürdürmeleri önemlidir. Lider, liderlik becerilerini daha da geliştirerek departmanın hedeflerine daha fazla katkıda bulunabilir. Ayrıca, çalışanların geri bildirimlerini dinlemeye ve işbirliğini artırmak için fırsatlar aramaya devam etmelidirler. Bu şekilde, departmanın uzun vadeli başarısını sürdürebilirler ve liderlik performansını daha da yükseltebilirler. Lider değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İBDÇ1: "Liderimizi kararlı ve etkili olarak değerlendiriyorum. İnşaat birimi olarak projelerimizi başarıyla yönlendiriyorlar. Kararlar hızlı alınıyor ve bu sayede projeler ilerliyor.

İBDÇ3.: Liderler etkili bir şekilde projeleri yönlendiriyorlar. Ancak, kararlar tek taraflı alındığı için çalışanlar olarak daha fazla dahil olmamız gerektiğini düşünüyorum. Ancak daha fazla işbirliği ve çalışanların görüşlerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum."

İBPL: "Kendimi bir lider olarak değerlendirdiğimde, kendime oldukça güveniyorum. İnşaat Birimi Departmanı'nı yönetmek benim için büyük bir sorumluluk ve gurur kaynağı. Liderlik becerilerim, iş hedeflerimize ulaşmak ve takımımı en iyi şekilde yönlendirmek için uygun olduğunu düşünüyorum. Çalışanlarımın beni başarılı bir lider olarak görmesinden gurur duyuyorum. Bu, liderlik tarzımın ve kararlarımın departman içinde kabul gördüğünü ve takdir edildiğini gösteriyor. Ancak, bu olumlu değerlendirmelere rağmen, kendimi sürekli olarak geliştirmek ve liderlik becerilerimi daha da güçlendirmek için çaba sarf ediyorum. Lider olarak sorumluluklarımın farkındayım ve departmanımızın uzun vadeli başarısını sürdürmek için çalışmalarımı sürdüreceğim."

Tablo 7: Satın Alma ve Ticaret Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanları (SATDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	-	-
	Kod 2	Kısmen Başarılı	SATDÇ 2	%33
	Kod 3	Başarısız	SATDÇ1, SATDÇ3	%67
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (2), Kod 3: (1).				
Satın Alma ve Ticaret Departmanı (İBDL)				
Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	SATDL	%100
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	
	Kod 3	Başarısız	-	
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Satın alma ve ticaret departmanı liderinin değerlendirilmesine ilişkin içerik analizi sonuçları 7’de yer almaktadır. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 1 (SATDÇ 2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında " Şirketin liderinin kısmen başarılı olduğunu belirtmişler. 2 (SATDÇ1, SATDÇ) çalışan ise şirketin liderinin başarısız olduğunu belirtmiştir. Ancak Satın Alma ve Ticaret Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider kendini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir.

Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri kendini tamamen başarılı değerlendirse de çalışanlarının büyük çoğunluğu bu lideri başarısız bulmuştur. Liderin kendini başarılı olarak değerlendirmesi, liderin öz değerlendirme sürecinde kendine güvendiğini ve liderlik becerilerine yüksek bir değer atfettiğini göstermektedir. Ancak, çalışanların lideri başarısız bulması, liderin liderlik tarzının ve performansının çalışanlar arasında kabul görmediğini ve belirli bir memnuniyetsizlik seviyesine işaret etmektedir.

Bu durum, liderin liderlik tarzını ve iletişim biçimini yeniden gözden geçirmesi ve çalışanların geri bildirimlerini dikkate alarak iyileştirmeler yapması gerekebileceğini göstermektedir. Ayrıca, liderin çalışanlarla daha iyi bir iletişim

kurarak beklentilerini anlaması ve departman içinde daha pozitif bir iş ortamı oluşturması önemlidir.

Sonuç olarak, bu farklılıkları ele almak ve departmanın başarısını artırmak için liderin ve çalışanların işbirliği yapması önemlidir. Lider, çalışanların görüşlerini ve endişelerini ciddiye alarak liderlik tarzını ve performansını iyileştirmek için çaba sarf etmelidir. Bu, departman içinde daha iyi bir işbirliği ve memnuniyet sağlayabilir. Lider değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

SATDÇ2: "Ben liderimizi değerlendirdiğimde,, pek başarılı bulmuyorum. Otoriter bir yaklaşım benimsediklerini söylemeliyim. Kararlar tek taraflı alınıyor gibi hissediyoruz ve bu, departmanımızın etkili çalışmasını engelliyor. Daha fazla şeffaflık ve çalışan görüşlerine daha fazla yer verilmesi gerektiğini düşünüyorum."

SATDÇ3: "Liderimiz, maalesef, işbirliği ve açık iletişim konularında başarısız bir lider. Kararları tek başına alıyor ve çalışanların görüşlerine fazla değer vermiyor. Bu durum departman içinde motivasyon kaybına neden oluyor."

SATDL: Kendimi bir lider olarak değerlendirirken, kendime tamamen başarılı bir lider diyebilirim. Satın Alma ve Ticaret Departmanı'nı yönetmek benim için büyük bir sorumluluk ve gurur kaynağı. Liderlik becerilerim ve liderlik tarzım, departmanın başarısı için uygun olduğuna inanıyorum. Aynı zamanda, liderlik tarzımın otoriter olduğunu belirtmeliyim. Liderlik pozisyonumu daha fazla yönlendirici ve emir verici bir yaklaşımla yönetiyorum. Bu, departmanın hedeflerine ulaşılmasını sağlama konusundaki kararlılığımı ve etkili bir şekilde yönlendirme yapma yeteneğimi yansıtıyor.

Tablo 8: Proje Kontrol Departmanı Liderinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Kontrol Departmanı (PKDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	PKDÇ2, PKDÇ3	%67
	Kod 2	Kısmen Başarılı	PKDÇ1	%33
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (2), Kod 3: (1).				
Proje Kontrol Departmanı (PKDL)				
Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	PKDL	%100
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	-
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Proje kontrol departmanı liderinin değerlendirilmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır. Tablo 8’de soruya karşılık olarak verilen cevaplar “Kodlar” bölümü altında belirtilmiş olup, bu kodlara katılan görüşmeciler “Katılımcılar” bölümü altında belirtilmiştir. Proje Kontrol Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 (PKDÇ2, PKDÇ3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında " Şirketin liderinin tamamen başarılı olduğunu belirtmişler. Ancak 1 (PKDÇ1) çalışan ise şirketin liderinin kısmen başarılı olduğunu belirtmiştir. Proje Kontrol Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider kendini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir.

Proje Kontrol Departmanı Liderinin kendi performansını tamamen başarılı olarak değerlendirmesi ve çalışanların da genellikle bu lideri başarılı bulmaları, liderin liderlik alanında kendine güvendiğini ve kendi liderlik becerilerine büyük bir değer atfettiğini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda departman içinde liderin liderlik tarzının ve kararlarının olumlu bir şekilde algılandığını göstermektedir.

Liderin kendine olan bu güveni, liderlik rolünü daha etkili bir şekilde yerine getirmesine katkıda bulunabilir. Kendine güvenen bir lider, departmanının hedeflerine daha fazla odaklanabilir, kararlarını daha net bir şekilde alabilir ve çalışanlarını daha iyi motive edebilmektedir.

Çalışanların liderlerini başarılı bulması, liderin liderlik tarzının ve kararlarının çalışanlar arasında genel olarak kabul gördüğünü ve takdir edildiğini göstermektedir. Bu, departman içinde olumlu bir iş ortamı oluşturabilir ve işbirliğini teşvik edebilir. Ancak, bu olumlu geri bildirimlere rağmen, liderin ve departmanın sürekli gelişim ve iyileştirme çabalarını sürdürmeleri önemlidir. Lider, liderlik becerilerini daha da geliştirerek departmanın hedeflerine daha fazla katkıda bulunabilir. Ayrıca, çalışanların geri bildirimlerini dinlemeye ve departman içindeki iletişimi güçlendirmeye devam etmelidirler. Bu şekilde, departmanın uzun vadeli başarısını sürdürebilirler ve liderlik performansını daha da yükseltebilirler. Lider değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PKDÇ1: "Şirket liderlerini değerlendirirken, bazı alanlarda eksiklikler olduğunu söylemeliyim. Özellikle iletişim ve proje planlaması konularında daha fazla titizlik ve açıklık bekliyoruz. Liderlerin bu konularda daha fazla çaba göstermesi gerektiğini düşünüyorum."

PKDÇ3: "Liderimizi genel olarak başarılı buluyorum. Ancak, bazı noktalarda iyileştirmelere ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Özellikle proje yönetimi ve iletişim konularında daha sıkı çalışmaları gerekiyor. Projelerin ilerlemesi daha iyi izlenmeli ve iletişim daha açık olmalı. Ayrıca, liderlerin çalışanların görüşlerine daha fazla yer vermesi gerektiğini düşünüyorum. Daha demokratik bir yaklaşım departmanın verimliliğini artırabilir."

PKDL: "Ben kendimi öbmeyi sebmem ama kendimi bir lider olarak değerlendirirken, kendime tamamen başarılı bir lider diyebilirim. Proje Kontrol Departmanı'nı yönetmek benim için büyük bir sorumluluk ve gurur kaynağı. Liderlik becerilerim ve liderlik tarzım, departmanın başarısı için uygun olduğuna inanıyorum."

Tablo 9: Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderlerinin Değerlendirilmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Sektörü Çalışanları				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	N
Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ2, PKDÇ3	11
	Kod 2	Kısmen Başarılı	FHDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ3, SATDÇ 2, PKDÇ1	5
	Kod 3	Başarısız	SATDÇ1, SATDÇ3	2
Toplam Çalışan Sayısı: (18) Kod 1: (11), Kod 2: (5), Kod 3: (2)				
İnşaat Sektörü Liderleri				
Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Tamamen Başarılı	FHDL, İKİİDL, PYDL, İBPL, SATDL, PKDL	6
	Kod 2	Kısmen Başarılı	-	-
	Kod 3	Başarısız	-	-
Toplam Lider Sayısı: (6) Kod 1: (6), Kod 2: (0), Kod 3: (0)				

Genel olarak inşaat sektörü liderlerinin değerlendirilmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır. Genel olarak İnşaat Sektörü Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 11 (FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında " Şirketin liderinin tamamen başarılı olduğunu belirtmişler. 5 (FHDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ3, SATDÇ 2, PKDÇ1) çalışan ise şirketin liderinin kısmen başarılı olduğunu belirtmiştir. Genel olarak inşaat sektörü Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm lider kendilerini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir.

Sonuç olarak, inşaat sektöründe liderler, kendilerini başarılı bir lider olarak görme konusunda özgüven sahibi ve liderlik görevlerine devam etmektedirler. Bu özgüven, liderlerin liderlik tarzlarının ve performanslarının genellikle olumlu bir şekilde algılandığını yansıtmaktadır. Ayrıca, inşaat sektöründe çalışanların büyük bir kısmı liderlerini tamamen başarılı bulmaktadır. Ancak, bazı çalışanlar liderlerini kısmen başarılı olarak değerlendirmişlerdir, bu da liderlerin performansında

iyileştirme fırsatlarının bulunduğunu gösterebilir. Bu farklı görüşler, liderlerin liderlik tarzlarını ve performanslarını daha yakından incelemeleri ve çalışanların geri bildirimlerini dikkate almaları gerektiğini göstermektedir.

Soru 2:

- ✓ **Çalışan:** Liderinizin davranışlarını nasıl algıyorsunuz?
- ✓ **Lider:** Kendi davranışlarınızı nasıl algıyorsunuz?

Tablo 10: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Davranışlarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDC)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin davranışlarını nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli	FHDC1, FHDC3	%67
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	FHDC2	%33
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3 (0), Kod 4 (0)				
Finans ve Hukuk Departmanı Lideri (FHDL)				
Kendi davranışlarınızı nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli	FHDL	%100
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	-	-
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0), Kod 4 (0)				

Finans ve hukuk departmanında liderin davranışlarının algılanmasına ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 (FHDC1, FHDC3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında, liderlerini genel olarak profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak değerlendirmektedir. 1 (FHDC2) çalışan ise şirketin liderlerini pozitif ve iş odaklı olarak algılamaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Lideri'nin kendi liderlik tarzını sadece profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak görmesi, liderin kendine dair belirgin bir bilince sahip olduğunu yansıtabilir. Bu durum, liderlik tarzları arasındaki farklılıkların farkında olan bir liderin yönetim yaklaşımını daha bilinçli bir şekilde şekillendirmeye çalıştığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, departman içinde genel bir olumlu lider algısı olduğunu göstermekte ve liderlerin farklı özellikleri üzerinde değişen algılara sahip olabileceğini işaret etmektedir. Liderlik tarzlarına ilişkin kodların kullanımı, liderler arasındaki farklılıkları vurgulayarak, çalışanların liderlerini çeşitli özelliklere göre değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu değerlendirme, Finans ve Hukuk Departmanı içindeki liderlik dinamiklerini anlamak ve geliştirmek adına değerli bir rehberlik sağlamaktadır. Liderin davranışlılarını değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

FHDÇ1: “Liderimizin davranışları genellikle profesyonel ve saygılıdır. Finans ve hukuk departmanı olarak bu tutumu takdir ediyoruz. Ancak, bazen daha fazla iletişim ve geri bildirim bekleriz. Liderlerin daha sıkı bir şekilde çalışanların görüşlerine ve ihtiyaçlarına kulak vermesi, departmanın daha etkili bir şekilde çalışmasına katkı sağlayabilir.”

FHDÇ2: "Liderimizin davranışlarını genellikle pozitif buluyorum. Saygılı ve iş odaklıdır. Ancak, bazen daha fazla rehberlik ve destek bekleriz. Özellikle yeni projelerde veya karmaşık hukuki meselelerde liderlerin daha fazla yol göstermesi gerekiyor. Ayrıca, geri bildirimlerimize daha fazla değer verilmeli."

FHDL: "Kendini değerlendirirken şu şekilde bir yanıt verebilir: "Kendi davranışlarımı değerlendirdiğimde, kendimi genel olarak profesyonel, saygılı ve disiplinli bir lider olarak algılıyorum. İşimdeki sorumluluklarımı yerine getirirken profesyonellik ilkesine sadık kalmaya özen gösteriyorum. Ekip üyelerimle olan etkileşimlerimde saygılı bir iletişim kurmaya önem veriyorum. Ayrıca, iş disiplinini sağlamak adına organize ve düzenli bir liderlik anlayışına sahibim. Bu değerlerin hem departman içindeki etkileşimlerimizi güçlendirmeye hem de başarılı bir çalışma ortamı oluşturmaya katkı sağladığına inanıyorum. "

Tablo 11: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Davranışlarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanları (İKİİDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin davranışlarını nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	İKİİDÇ2	%33
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	İKİİDÇ1, İKİİDÇ3	%67
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (1), Kod 2: (2), Kod 3 (0), Kod 4 (0).				
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Kendi davranışlarınızı nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli	-	-
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	İKİİDL	100
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (0), Kod 2: (1), Kod 3 (0), Kod 4 (0)				

İnsan kaynakları ve idari işler departmanında liderin davranışlarının algılanmasına ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. “Katılımcılar” bölümü altında belirtilmiştir. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 1 (İKİİDÇ2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında, liderlerini genel olarak profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak değerlendirmektedir. 2 (İKİİDÇ1, İKİİDÇ3) çalışan ise şirketin liderlerini pozitif ve iş odaklı olarak algılamaktadır. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri’nin kendi liderlik tarzını sadece pozitif ve iş odaklı olarak görmesi, liderin kendine dair belirgin bir değerlendirme içinde olduğunu ifade edebilir. Lider, muhtemelen iş süreçlerini olumlu bir perspektifle yönlendirmeye ve ekip üyeleriyle işbirliğini güçlendirmeye odaklanmaktadır. Pozitif bir liderlik tarzı, motivasyonu artırabilir ve çalışanların işlerine daha olumlu bir yaklaşım

sergilemelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, iş odaklı olmak, departmanın hedeflere odaklanmasına ve etkin bir şekilde iş süreçlerini yönetmesine katkı sağlayabilir. Ancak, liderin sadece bu iki özellik üzerinde odaklanması, diğer liderlik niteliklerinin ve çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine neden olabilir. Bu durum, liderin liderlik tarzını çeşitlendirmesi ve departmandaki farklı dinamiklere uyum sağlaması açısından değerlendirilmesi gereken bir nokta olabilir. Liderin davranışlarını değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İKİİDÇ1: " Genel olarak çok pozitif ve iş odaklı bir lider olarak algılıyorum. İş süreçlerimize olan odaklanması ve pozitif yaklaşımı, departman içinde enerjik bir çalışma atmosferi yaratmamıza katkı sağlıyor. Liderim, işbirliği ve ekip motivasyonunu ön planda tutarak, departmanın ortak hedeflere odaklanmasını sağlıyor. İş odaklı olması, departmanın etkin bir şekilde iş süreçlerini yönetmesine yardımcı oluyor. Pozitif liderlik tarzı, motivasyonu artırıyor ve çalışanlar arasında olumlu bir iş kültürü oluşturuyor. Bu davranışlar, liderimin liderlik tarzının departmanımız için olumlu bir etki yarattığına inanmama neden oluyor. "

İKİİDÇ2: "Liderimin davranışlarını değerlendirdiğimde, onu genel olarak çok profesyonel, saygılı ve disiplinli bir lider olarak algılıyorum. İş süreçlerimizdeki düzeni ve disiplini sağlamak adına gösterdiği çaba, departman içinde etkili bir çalışma ortamı oluşturmamıza katkı sağlıyor. Aynı zamanda, işbirliği ve iletişim konusunda da oldukça profesyonel bir tutum sergiliyor. Bu, liderimin yönetim tarzının güvenilir ve etkili olduğunu düşünmeme neden oluyor. Saygı gösterme ve alçakgönüllülük de liderimin öne çıkan özelliklerinden biri. Bu davranışlar, çalışma motivasyonumu artırıyor ve departman içinde olumlu bir iş atmosferi oluşturuyor."

İKİİDL: "Kendi davranışlarımı değerlendirdiğimde, kendimi genel olarak pozitif ve iş odaklı bir lider olarak algılıyorum. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı'nda, olumlu bir çalışma atmosferi oluşturmak ve ekibin motivasyonunu artırmak benim için önemli bir önceliktir. İş süreçlerimizi etkin bir şekilde yönetmeye ve departmanın hedeflerine

odaklanmaya özen gösteriyorum. Pozitif bir liderlik tarzının, ekip üyelerinin performansını artırıcı bir etki yarattığına inanıyorum. Aynı zamanda, iş odaklı olmak, departmanın verimliliğini artırmak ve başarıya odaklanmamıza yardımcı olmaktadır. Bu değerler doğrultusunda liderlik yaparak, departman içinde uyumlu ve başarılı bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefliyorum."

Tablo 12: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Davranışlarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Yönetimi Departmanı (PYDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin davranışlarını nasıl algılıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3,	%100
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	-	-
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3 (0), Kod 4 (0)				
Proje Yönetimi Departmanı Lideri (PYDL)				
Kendi davranışlarınızı nasıl algılıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	PYDL	%100
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	-	-
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0), Kod 4 (0)				

Proje yönetimi departmanında liderin davranışlarının algılanmasına ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır. Proje Yönetimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm (PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3,) çalışanlara verilen soruya ilişkin cevabında, liderlerini genel olarak profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak değerlendirmektedir. Aynı zamanda Proje Yönetimi Departmanı Lideri de kendi davranışını profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak değerlendirmektedir. Bu durum, Proje Yönetimi Departmanı çalışanlarının liderlerini genel olarak olumlu bir şekilde değerlendirdiğini ve liderlerin profesyonellik, saygı ve disiplin konularında olumlu bir algı yarattığını göstermektedir. Tüm çalışanların benzer bir değerlendirme yapması, liderin departman içinde genel bir olumlu etki bıraktığını ve çalışanların liderleriyle olumlu

bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Proje Yönetimi Departmanı Lideri'nin kendi davranışlarını aynı şekilde değerlendirmesi, liderin kendisine yönelik bir farkındalığa sahip olduğunu ve belirli liderlik özelliklerine odaklandığını gösterir. Bu tutum, liderin departmanındaki profesyonellik, saygı ve disiplini ön planda tutarak olumlu bir liderlik ortamı oluşturmayı amaçladığını yansıtabilmektedir.

Sonuç olarak, Proje Yönetimi Departmanı'nda hem liderin hem de çalışanların benzer bir liderlik tarzını ve davranış değerlendirmelerini paylaşması, departman içindeki iletişim ve işbirliği dinamiklerinin olumlu bir temelde ilerlediğini göstermektedir. Liderin davranışlarını değerlendirmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PYDÇ1: "Liderin davranışlarını değerlendirdiğimde, genel olarak onu profesyonel ve disiplinli bir lider olarak algılıyorum. Profesyonel yaklaşımı, projelerin etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlıyor ve departman içinde güvenilir bir liderlik ortamı oluşturuyor. Saygılı tutumu, çalışanlar arasında olumlu bir iletişim ve işbirliği kültürü oluşturulmasına yardımcı oluyor. Ayrıca, disiplinli liderlik tarzı, iş süreçlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesine ve hedeflere odaklanılmasına katkıda bulunuyor. Bu özelliklerin bir araya gelmesi, liderin etkili bir proje yönetimi departmanı oluşturmasına yardımcı oluyor ve çalışanlar arasında olumlu bir lider algısı yaratıyor."

PYDÇ1: "Liderin davranışlarını değerlendirdiğimde, genel olarak onu profesyonel ve saygılı bir lider olarak algılıyorum. Profesyonel yaklaşımı, projelerin düzenli ve etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlıyor. Aynı zamanda, saygılı davranışları, departman içinde olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kültürünün oluşmasına yardımcı oluyor. Bu liderlik özellikleri, departman içinde işbirliğini teşvik ediyor ve projelerin başarılı bir şekilde tamamlanmasına yönelik olumlu bir atmosfer oluşturuyor."

PYDÇ1: "Kendi davranışlarımı değerlendirdiğimde, kendimi genel olarak profesyonel, saygılı ve disiplinli bir lider olarak algılıyorum. Profesyonellik ilkesini benimseyerek, projelerin etkin bir şekilde

yönetilmesine odaklanıyor ve departman içinde düzenli bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlıyorum. Aynı zamanda, saygılı davranışlarım, ekip üyeleri arasında güvenilir bir iletişim kültürü oluşturulmasına katkı sağlıyor. Disiplinli liderlik tarzıyla, hedeflere ulaşmak için gerekli düzeni ve odaklanmayı sağlamaya çalışıyorum. Bu özelliklerin bir araya gelmesi, departman içinde başarılı projelerin yönetilmesini desteklemeyi ve çalışanlar arasında güvenilir bir lider algısı oluşturmayı hedefliyorum."

Tablo 13: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Davranışlarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Birimi Departmanı (İBDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin davranışlarınızı nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	İBDÇ1, İBDÇ2,	%67
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	İBDÇ3	%33
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3 (0), Kod 4 (0).				
İnşaat Birimi Departmanı (İBDL)				
Kendi davranışlarınızı nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	İBDL	%100
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	-	-
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0), Kod 4 (0).				

İnşaat birimi departmanında liderin davranışlarının algılanmasına ilişkin içerik analizi sonuçları ve Tablo 13'te yer almaktadır. İnşaat Birimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre, 2 (İBDÇ1, İBDÇ2,) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında, liderlerini genel olarak profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak değerlendirmektedir. 1 (İBDÇ3) çalışan ise şirketin liderlerini pozitif ve iş odaklı olarak algılamaktadır. İnşaat Birimi Departmanı Lideri'nin kendi liderlik davranışlarını da profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak değerlendirmesi, liderin kendine dair bir farkındalığa sahip olduğunu ve belirli liderlik niteliklerine odaklandığını göstermektedir. Bu durum, liderin departman içinde güvenilir bir liderlik ortamı oluşturmayı ve çalışanlarla etkili bir iletişim kurmayı amaçladığını yansıtmaktadır.

Sonuç olarak, İnşaat Birimi Departmanı'nda çalışanların ve liderin benzer bir liderlik anlayışını paylaşması, departman içindeki iletişim ve liderlik dinamiklerinin olumlu bir şekilde ilerlediğini gösterir. Bu tür bir uyum, departmanın başarıya odaklanmasına ve etkili bir çalışma ortamı oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Liderin davranışlarını değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İBDÇ2: "İnşaat Birimi Departmanında liderin davranışlarının algılanmasına yönelik görüşüm, genelde liderin profesyonel, saygılı ve disiplinli bir lider olduğu yönündedir. Lider, projelerin etkili bir şekilde yönetilmesine odaklanarak departman içinde düzenli bir çalışma ortamı oluşturmayı başarıyor. Ayrıca, saygılı davranışlarıyla çalışanlar arasında olumlu bir iletişim kültürü oluşturulmasına katkı sağlıyor ve disiplinli liderlik tarzıyla hedeflere odaklanmayı destekliyor. "

İBDÇ3: "Liderin davranışlarını değerlendirdiğimde, genel olarak onu etkili iş ve hedef odaklı bir lider olarak algılıyorum. Lider, projelerin etkili bir şekilde yönetilmesine odaklanarak departman içinde verimli bir çalışma ortamı oluşturmayı başarıyor. Aynı zamanda, hedef odaklı liderlik yaklaşımıyla, projelerin başarılı bir şekilde tamamlanmasını ve departmanın belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak adına güçlü bir yönlendirme sunuyor. Bu liderlik özellikleri, İnşaat Birimi Departmanı içinde etkili bir iş stratejisi oluşturmayı ve çalışanları motive etmeyi destekleyerek olumlu bir lider algısı oluşturuyor."

İBDL:"Sorunuz için teşekkür ederim. Davranışlarımı değerlendirdiğimde, liderlik anlayışımın temelinde profesyonellik, saygı ve disiplin ilkelerine odaklandığını söyleyebilirim. İnşaat Birimi Departmanı'nda liderlik yaparken, projelerin etkili bir şekilde yönetilmesi ve departman içinde düzenin sağlanması için profesyonel bir tutum benimsemeye özen gösteriyorum. Saygılı davranışlarım, çalışanlar arasında olumlu bir iş ortamı oluşturulmasına ve etkili iletişimin güçlenmesine katkı sağlıyor. Ayrıca, disiplinli liderlik tarzımla ekip üyelerimizin belirlenen hedeflere odaklanmasını desteklemeye çalışıyorum. Bu değerler, İnşaat Birimi Departmanı içinde güvenilir bir liderlik ortamı oluşturmayı amaçlamama yardımcı oluyor."

Tablo 14: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Davranışlıklarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanları (SATDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin davranışlıklarını nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	-	-
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	-	-
	Kod 3	Otoriter	SATDÇ 1, SATDÇ 2	%67
	Kod 4	Amatör	SATDÇ 3	%33
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (0), Kod 3 (2), Kod 4 (1).				
Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanları (SATDL)				
Kendi davranışlarınızı nasıl algıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	SATDL	%100
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	-	-
	Kod 3	Otoriter	SATDL	%100
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (1) Kod 4 (0).				

Satın alma ve ticaret departmanında liderin davranışlıklarının algılanmasına ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre, 2 (SATDÇ 1, SATDÇ 2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında, lider davranışlarının genel olarak otoriter bir davranış olarak değerlendirmektedir. 1 (SATDÇ 3) çalışan ise şirketin liderinin davranışını amatör bir davranış olarak algılamaktadır. Bu çeşitlilik, departmandaki liderlik tarzının çalışanlar arasında farklı yorumlara neden olduğunu gösterir. Öte yandan, Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri'nin kendi liderlik davranışlarını profesyonel, saygılı, disiplinli ve otoriter olarak değerlendirmesi, liderin kendi perspektifinden farklı özelliklere sahip olduğunu gösterir. Bu durum, liderin kendisini hem otoriter hem de diğer olumlu liderlik nitelikleriyle ilişkilendirdiğini ortaya koyar. Sonuç olarak, bu çeşitli görüşler, liderin departman içindeki etkileşimlerini ve liderlik tarzını daha yakından değerlendirmesi için önemli bir geri bildirim kaynağı olabilir. Lider, bu farklı algıları anlamak ve ele almak adına açık iletişim ve değerlendirme süreçlerini güçlendirebilir.

Toplamda, bu sonuçlar departman içinde liderlik tarzıyla ilgili farklı görüşlerin bulunduğunu ve liderin kendi algısının çalışanların algısıyla tam olarak

örtüşmediğini göstermektedir. Bu farklı görüşlerin ortaya çıkmasında, ilk olarak, iletişim eksikliği veya yanlış anlamalar, liderin gerçekleştirdiği eylemleri ve davranışları doğru bir şekilde değerlendirmelerini zorlaştırabilir. Lider, belirli bir davranışı profesyonel olarak nitelendirirken, çalışanlar aynı davranışı otoriter veya amatör olarak algılayabilirler. Bu tür iletişim problemleri, liderin beklentilerini açıkça ifade etme veya çalışanların beklentilerini anlama konusundaki eksikliklerden kaynaklanabilir. İkinci olarak, farklı deneyimler ve bakış açıları da bu farklı algılamalara neden olabilir. Çalışanların kendi geçmiş deneyimleri, liderlik tarzlarına ve davranışlarına farklı bir perspektiften bakmalarına yol açabilir. Liderin davranışlarını değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

SATDÇ 1: "Liderimizin davranışları benim ve diğer çalışma arkadaşlarım arasında bir miktar endişe yaratmaktadır. Otoriter bir liderlik tarzını benimsediğini düşünüyorum. Liderimizin talimatlarına sorgusuzca uymak zorunda hissediyoruz ve bu durum, çalışanların öneri ve görüşlerini paylaşmasını zorlaştırıyor. Ayrıca, liderimiz karar alma süreçlerinde yeterince şeffaf değil gibi görünüyor. Bu, ekip içinde bir güvensizlik duygusu oluşturuyor ve işbirliği ruhunu zayıflatabilir. Liderimizin daha açık iletişim kurması ve çalışanların katılımını teşvik etmesi, departman içindeki iş ilişkilerini olumlu yönde etkileyebilir. Bu konuda daha fazla şeffaflık ve işbirliği, departmanımızın genel performansına olumlu bir katkı sağlayabilir."

SATDÇ 3: "Bana göre, liderimiz biraz amatör bir liderlik tarzına sahip. Karar alma süreçlerinde belirli bir deneyim ve profesyonellik eksikliği olduğunu hissediyorum. Bu durum, departman içinde belirsizlik yaratabilir ve liderimizin kararlarını sorgulamama neden oluyor. Belki de daha fazla deneyim ve liderlik becerisi kazandıkça, liderimizin yönetim tarzında bir gelişme olabilir. Ancak şu anki durumda, amatör bir liderlik tarzının etkilerini hissediyoruz."

SATDL: "Kişisel liderlik davranışımı tarzımı değerlendirdiğimde, temelde profesyonel, disiplinli ve biraz da otoriter bir yaklaşım benimsemiş olduğumu düşünüyorum. Profesyonel olmak, departman içinde iş etiği ve standartlarına uygun hareket etmeyi önemsiyorum. Aynı

zamanda disiplinli bir lider olarak, iş süreçlerinin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesine odaklanıyorum. Ancak, bazen otoriter bir tarzı da tercih ediyorum çünkü bana göre belirli durumlarda net ve kesin yönlendirmelerin önemli olabileceğine inanıyorum. Elbette ki bu değerlendirmeler kişisel bir algılamaya dayanıyor ve çalışanlarımın bu konudaki görüşleri benimkinden farklı olabilir. Bu geri bildirimleri dikkate alarak, liderlik tarzımda gelişim sağlamak adına çaba sarf ediyorum."

Tablo 15: Proje Kontrol Departmanında Liderin Davranışlarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Kontrol Departmanı (PKDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin davranışlarını nasıl algılıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	PKDÇ 2	%33,3
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	PKDÇ 3	%33,3
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	PKDÇ 1	%33,3
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (1), Kod 2: (1), Kod 3 (2), Kod 4 (1).				
Proje Kontrol Departmanı (PKDL)				
Kendi davranışlarınızı nasıl algılıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	PKDL	%100
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	-	-
	Kod 3	Otoriter	-	-
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0) Kod 4 (0).				

Proje kontrol departmanında liderin davranışlarının algılanmasına ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır. Proje Kontrol Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre, 1 (PKDÇ 2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında, lider davranışlarının genel olarak profesyonel, saygılı ve disiplinli bir davranış olarak değerlendirmektedir. Diğer çalışan (PKDÇ 3) şirketin liderinin davranışını pozitif ve iş odaklı olarak algılamaktadır. Son çalışan (PKDÇ 1) ise şirketin liderinin davranışını amatör bir davranış olarak algılamaktadır.

Bu farklı algılamalar, liderlik tarzının Proje Kontrol Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre, 1 (PKDÇ 2) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında, lider davranışlarının genel olarak profesyonel, saygılı ve

disiplinli bir davranış olarak değerlendirmektedir. Diğer çalışan (PKDÇ 3) şirketin liderinin davranışını pozitif ve iş odaklı olarak algılamaktadır. Son çalışan (PKDÇ 1) ise şirketin liderinin davranışını amatör bir davranış olarak algılamaktadır. çalışanlar arasında nasıl yorumlandığını ve liderin etkisinin nasıl değerlendirildiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, departman içindeki iletişim ve liderlik dinamiklerinin çeşitliliğine işaret ederken, aynı zamanda liderin farklı özelliklerinin vurgulanmasını ortaya koymaktadır. Departmandaki liderin bu farklı algılamaları dikkate alarak liderlik tarzını geliştirmesi ve çalışanların beklentileriyle daha iyi uyum sağlaması önemli olabilir. Liderin davranışlarını değerlendirilmesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PKDÇ 1: "Şahsi görüşüme göre, liderimi daha çok amatör bir lider olarak değerlendiriyorum. Bu değerlendirmem, liderimin deneyim ve profesyonellik konusunda yeterince donanımlı olmadığına dair bir kanaat içeriyor. Liderimin karar alma süreçlerinde belirsizliklerle başa çıkma ve departmanı etkili bir şekilde yönetme konusunda belirgin bir eksikliği olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda, liderimizin liderlik tarzında belirgin bir gelişme ve güçlendirme ihtiyacı olduğunu hissediyorum. Ancak, bu görüşlerim sadece benim subjektif değerlendirmelerimdir ve diğer çalışanların liderimizi farklı açılardan değerlendirebileceğini anlamak önemlidir. Bu çeşitlilik, liderlik tarzıyla ilgili kapsamlı bir değerlendirme yapma ihtiyacını ortaya çıkarırken, aynı zamanda liderimizin gelişim alanlarına odaklanmasına yardımcı olabilir."

PKDÇ 2: "Liderimi değerlendirdiğimde, onu saygılı ve disiplinli bir lider olarak görüyorum. Saygılı olması, çalışma ortamında karşılıklı güven ve işbirliği atmosferini destekleyerek ekip içinde pozitif bir dinamik oluşturmaya katkı sağlıyor. Aynı zamanda, liderimin disiplinli bir yaklaşım benimsemesi, iş süreçlerinin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesine odaklanmasını ve departmanın hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlıyor. Profesyonel davranışları ise iş etiği ve standartlarına uygun hareket etmeyi önemseyerek, departman içinde güvenilir bir lider figürü oluşturmaya yardımcı oluyor. Bu özelliklerin bir araya gelmesi, liderimin liderlik tarzının başarılı bir şekilde dengelediği ve çalışanlarına örnek olduğu izlenimini bende oluşturuyor."

PKDL: "Kişisel değerlendirmeme göre, kendi liderlik tarzımı profesyonel, işini bilen ve disiplinli olarak algılıyorum. Profesyonellik, iş etiği ve standartlarına uygun bir şekilde hareket etmeyi içerir ve departman içinde güvenilir bir çalışma ortamı oluşturmamı sağlar. Aynı zamanda, işimi bilmek, sahip olduğum bilgi ve deneyimleri etkili bir şekilde kullanmamı ve departmanın hedeflerine ulaşmasına liderlik etmemi sağlar. Disiplinli olmak ise iş süreçlerini düzenli ve verimli bir şekilde yönetmeyi içerir, bu da departmanın başarılı olması için önemlidir. Ancak, bu değerlendirmeler kişisel bir bakış açısına dayanır ve çalışanlarımın benim liderlik tarzımı farklı biçimlerde algılayabileceğini anlamak önemlidir. Bu nedenle, düzenli geri bildirim almak ve liderlik tarzımı geliştirmek adına sürekli olarak kendimi değerlendirmek önemli bir pratik haline gelmiştir."

Tablo 16: Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderlerinin Davranışlılarının Algılanmasına İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Sektörü Çalışanları				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	N
Liderinizin davranışlarını nasıl algılıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ2	9
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	FHDÇ2, İKİİDÇ1, İKİİDÇ3, İBDÇ3, PKDÇ 3	5
	Kod 3	Otoriter	SATDÇ 1, SATDÇ 2	2
	Kod 4	Amatör	SATDÇ 3, PKDÇ 1	2
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (9), Kod 2: (5), Kod 3 (2), Kod 4 (2).				
İnşaat Sektörü Liderleri				
Kendi davranışlarınızı nasıl algılıyorsunuz?	Kod 1	Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli.	FHDL, PYDL, İBDL, SATDL, PKDL	5
	Kod 2	Pozitif ve İş Odaklı	İKİİDL	1
	Kod 3	Otoriter	SATDL	1
	Kod 4	Amatör	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (5), Kod 2: (1), Kod 3 (1) Kod 4 (0).				

Genel olarak inşaat sektörü liderlerinin davranışlılarının algılanmasına ilişkin içerik analizi sonuçları ve Tablo 16'da yer almaktadır. Genel Olarak İnşaat Sektörü Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 9 çalışan, (FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ2) çalışan, verilen

soruya ilişkin cevabında, Şirketin liderinin davranışlarının profesyonel, saygılı ve disiplinli olduğunu, 5 çalışan (FHDC2, İKİİDC1, İKİİDC3, İBDÇ3, PKDC3) şirketin liderinin davranışlarının pozitif ve iş odaklı olduğunu, 2 çalışan (SATDC1, SATDC2) şirketin liderinin davranışlarının otoriter davranış olduğunu, 2 çalışan ise (SATDC3, PKDC1) şirketin liderinin davranışlarının amatör olduğunu belirtmiştir. Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 5 lider (FHDL, PYDL, İBDL, SATDL, PKDL) kendi davranışının profesyonel, saygılı ve disiplinli olduğunu, 1 lider (KİİDL) kendi davranışının pozitif ve iş odaklı olduğunu, diğer 1 lider ise (SATDL)) kendi davranışının otoriter olduğunu belirtmiştir. Satın Alma ve Ticaret Departmanı lideri kendini davranışını hem profesyonel, saygılı ve disiplinli hem de otoriter bir davranışa sahip olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların çoğunluğu liderlerini profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak algılamıştır. İkinci sıkça karşılaşılan algı, liderlerin pozitif ve iş odaklı davrandığı yönündedir. Ancak, bazı çalışanlar liderlerini otoriter veya amatör olarak nitelendirmişlerdir. Liderlerin kendi algılarına dair değerlendirmelerde, genellikle "Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli" kategori öne çıkmaktadır. Ancak, bazı liderler kendilerini "Pozitif ve İş Odaklı" olarak değerlendirmişlerdir. Ancak, Satın Alma ve Ticaret Departmanı liderinin hem "Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli" hem de "Otoriter" bir davranışa sahip olduğunu belirtmesi dikkat çekicidir. Bu durum, liderin farklı durumlarda farklı davranışlar sergilediği veya çeşitli liderlik stillerini bir araya getirdiği şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak, inşaat sektöründeki çalışanlar ve liderler arasında çeşitli davranış algıları bulunmaktadır. Bu farklılıklar, liderlik tarzları, şirket kültürü ve bireysel tercihlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bu çeşitlilik, liderlik geliştirme ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi için değerli bir kaynak olabilir.

Soru 3:

- ✓ **Çalışan:** Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyor?
- ✓ **Lider:** Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz?

Tablo 17: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	FHDÇ1, FHDÇ2, FHDÇ3	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3: (0)				
Finans ve Hukuk Departmanı Lideri (FHDL)				
Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz??	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	FHDL	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0)				

Finans ve hukuk departmanında liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm çalışanlar (FHDÇ1, FHDÇ2, FHDÇ3) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Finans ve Hukuk Departmanı Lideri de çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı olduğunu ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir.

Veriler, lider ve çalışanlar arasında olumlu bir ilişki olduğunu işaret etmektedir. Liderin duyarlı davranışları, çalışanların memnuniyetini artırabilir ve işyerinde olumlu bir atmosfer yaratabilir. Sonuç olarak, Finans ve Hukuk Departmanı’nda, liderin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım sergilediği ve destek sunduğu ortak bir algıya sahiptir. Bu, departman içinde güçlü bir lider-çalışan ilişkisi olduğunu gösterir ve çalışanların memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir. Liderin bu duyarlı liderlik yaklaşımını sürdürmesi, departmandaki işbirliğini güçlendirebilir ve motivasyonu artırabilir. Liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl

cevap vermesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

FHDÇ1: "Liderimiz, iş ortamımızdaki her çalışanın ihtiyaçlarına son derece duyarlı bir yaklaşım sergiliyor. Kendisini sadece bir yönetici olarak değil, aynı zamanda bir destek kaynağı olarak konumlandırarak, çalışanların her türlü zorluğuyla başa çıkmasına yardımcı oluyor. Bu, sadece profesyonel anlamda değil, aynı zamanda kişisel ihtiyaçlarımıza da duyarlı bir şekilde yaklaştığını gösteriyor. Liderimiz, sadece çalışanlarının iş performansını artırmakla kalmayıp aynı zamanda kariyer gelişimleri için fırsatlar sunarak destek oluyor. Liderimizin vizyonu, çalışanların potansiyellerini maksimize etmelerine olanak tanıyan bir ortam yaratmaya yöneliktir ".

FHDÇ2: "Benim için liderimiz, iş yerindeki ihtiyaçlarımıza duyarlı bir şekilde yaklaşıyor. Her konuda destek sağlamak için çaba harcıyor ve bu, çalışanlar arasında bir dayanışma atmosferi oluşturuyor. Liderimiz, işimizle ilgili zorluklarla karşılaştığımızda yanımızda olduğunu hissettiriyor. Bu, sadece işle ilgili sorunlar değil, aynı zamanda kişisel zorluklarımızla başa çıkarken de geçerli. Liderimizin bu pozitif yaklaşımı, çalışanların motivasyonunu artırıyor ve iş yerinde olumlu bir enerji yaratıyor. Herkesin birbirine destek olduğu bir ortamda çalışmak, işimizi daha keyifli hale getiriyor. Liderimizin duyarlılık ve destek anlayışı, departman içinde bir takım olarak bir arada olmamızı sağlıyor."

FHDL: "Lider olarak, Finans ve Hukuk Departmanındaki çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve destekleyici bir rol üstleniyorum. Her konuda destek ve fırsat sunmak, departman içinde bir işbirliği kültürü oluşturmanın ve çalışan memnuniyetini artırmanın temelidir. Çalışanlarımızın günlük iş yaşantısında karşılaştığı zorlukları anlamak ve çözüme kavuşturmak benim için öncelikli bir konudur. İşleriyle ilgili sorunlarla yüzleştiklerinde, açık iletişim kanalları aracılığıyla bu sorunlara çözümler bulmak ve gerekirse destek sağlamak benim sorumluluğum altındadır. Aynı zamanda, çalışanlarımızın kariyer gelişmelerini desteklemek de benim için önemlidir. Eğitim fırsatları, mentorluk programları ve kariyer planlaması ile çalışanlarımızın profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmak, departmanımızın başarısını artırmak için önemli bir unsurdur. "

Tablo 18: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanları (İKİİDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	İKİİDÇ1 İKİİDÇ2	%67
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	İKİİDÇ3	%33
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3 (0)				
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz??	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	İKİİDL	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				

İnsan kaynakları ve idari işler departmanında liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 18'deyir almaktadır. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 çalışan, (İKİİDÇ1 İKİİDÇ2) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Ancak 1 çalışan (İKİİDÇ3)) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı kısmen duyarlı ve bazen destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri ise çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı olduğunu ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir.

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı'nda, çalışanlar genel olarak liderlerini olumlu bir şekilde algılamaktadır. Ancak, bazı noktalarda iletişimde eksiklikler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme, liderin bireysel gelişim alanlarına odaklanarak departman içindeki etkileşimi daha da güçlendirmesi ve çalışan memnuniyetini artırması için bir rehber sağlayabilir. Lider, çalışanlarla düzenli geri bildirim alışverişi yaparak ve iletişimi güçlendirmek adına stratejiler geliştirerek departman içindeki işbirliğini güçlendirebilir. Liderin çalışanların

ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır

İKİİDÇ1: “İşte patronumuz harika bir lider! Yani, her zaman iş yerindeki ihtiyaçlarımıza duyarlı ve destekleyici bir şekilde yaklaşıyor. Bize sanki bir aile gibiyiz gibi hissettiriyor, yani bir sıkıntımız olduğunda hemen yanımızda. Ayrıca, sadece işle ilgili değil, kişisel gelişimimize de önem veriyor. Mesela, işimizi daha iyi yapmamıza yardımcı olacak eğitimler düzenliyor ve kariyerimizi nasıl daha iyi bir hale getirebileceğimiz konusunda bize fırsatlar sunuyor. Yani, iş yerindeki bu olumlu atmosferde herkes birbirine yardımcı oluyor, ve bu sayede işlerimizi daha iyi yapıyoruz. Bu liderlik tarzı da bizi motive ediyor ve çalışma ortamımızı daha keyifli bir yer haline getiriyor”

İKİİDÇ3: “Liderimizin, ihtiyaçlarımıza kısmen duyarlı olduğunu söyleyebilirim. Bazen destek ve fırsatlar sunuyor, ancak bu durum her zaman tutarlı değil gibi görünüyor. Özellikle işle ilgili sorunlarımız ortaya çıktığında veya ek bir yardıma ihtiyaç duyduğumuzda her zaman tam anlamıyla yanımızda olmayabilir. Liderimizin desteği biraz değişkenlik gösteriyor gibi hissettiriyor; bazı günler daha fazla ilgileniyor gibi gelirken, diğer günlerde bu ilgiyi görmekte zorlanabiliyoruz. Bu durum, liderimizin destek sağlama konusunda belirli bir düzensizlik gösterdiğini düşündürüyorum.”

İKİİDL: “Ben bir lider olarak, kendimi oldukça duyarlı bir şekilde konumlandırıyorum. Her konuda destek ve fırsat sunarak ekibimin ihtiyaçlarını karşılamaya özel bir önem veriyorum. alışanlarımın günlük işleriyle ilgili sorunlarını anlamak ve çözüm bulmak adına sürekli iletişim halinde olmayı amaçlıyorum. İhtiyaçlarına yönelik etkili çözümler üretebilmek ve ekibimin başarılarına katkı sağlayabilmek amacıyla her zaman pozitif ve destekleyici bir tutum sergilemeye özen gösteriyorum. Aynı zamanda, kariyer gelişimleri için sunduğum eğitim programları ve mentorluk fırsatlarıyla çalışanlarımın potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına destek oluyorum. Bu sayede, lider olarak duyarlılığımı ve destekleyici yaklaşımımı ekibimin motivasyonunu artırmak ve işbirliği kùltürünü güçlendirmek adına kullanıyorum.”

Tablo 19: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Yönetimi Departmanı Çalışanı (PYDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				
Proje Yönetimi Departmanı Lideri (PYDL)				
Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz??	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	PYDL	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				

Proje yönetimi departmanında liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır. Proje Yönetimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm çalışanlar, (PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Bu durum, departmandaki çalışanların liderleriyle olumlu bir iş ilişkisi kurduklarını ve liderlerinin ihtiyaçlara duyarlı bir liderlik anlayışı sergilediğini göstermektedir. Aynı zamanda Proje Yönetimi Departmanı Lideri de çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Bu, liderin liderlik tarzının departman içinde olumlu bir etki yarattığını ve çalışanların memnuniyetini artırdığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Proje Yönetimi Departmanı çalışanları ile liderleri arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki olduğu ve liderin ihtiyaçlara duyarlı bir şekilde yaklaştığı görülmektedir. Bu, departman içindeki işbirliğini güçlendirebilir ve başarıyı artırabilir. Liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PYDÇ1: "Proje Yönetimi Departmanı liderimiz, gerçekten harika bir destek sunuyor. İhtiyaçlarımızı anlamak ve çözüme kavuşturmak için her zaman bizimle iletişim halinde. Hem profesyonel hem de kişisel gelişimimize katkıda bulunmak adına çeşitli fırsatlar sunuyor. Liderimizin duyarlı ve destekleyici yaklaşımı, departman atmosferini pozitif bir şekilde etkiliyor. Onun liderliği altında çalışmak, kendimi değerli hissetmemi sağlıyor ve ekibimiz arasında bir dayanışma duygusu oluşturuyor.

PYDÇ 2: "Proje Yönetimi Departmanı liderimiz, genel olarak ihtiyaçlara duyarlı ve destekleyici bir liderlik sergiliyor. Ancak, zaman zaman bu destek ve ilgi biraz dalgalı olabiliyor gibi hissediyorum. Bazı durumlarda, iş ile ilgili zorluklar yaşadığımızda veya ek bir yardıma ihtiyaç duyduğumuzda gerçekten bize yardımcı oluyor. Ancak, her zaman bu kadar ilgili ve aktif olmadığını düşündüğüm anlar da olabiliyor. Bu, liderin yoğunluğundan veya başka faktörlerden kaynaklanabilir. Yine de, genel olarak departmanımızda olumlu bir atmosfer yaratmaya çalıştığını düşünüyorum ve bu da önemli bir faktör."

PYDL: "Proje Yönetimi Departmanı olarak, ekip üyelerimin ihtiyaçlarını anlamak ve onlara destek olmak benim için bir önceliktir. Çalışanlarımızın her konuda gelişimini teşvik etmek ve işleriyle ilgili zorlukları birlikte aşmak amacıyla çeşitli fırsatlar sunuyorum. Her bir çalışanın kariyer hedeflerini desteklemek ve onların potansiyellerini maksimize etmek, departmanımızın başarısını artırmak adına önemli bir unsurdur. Ancak, bazen iş yoğunluğu veya beklenmedik durumlar nedeniyle destek sürecinde dalgalanmalar yaşanabiliyor. Departman içinde daha güçlü bir ekip oluşturmak ve her bir çalışanın potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için çalışmalarımı sürdüreceğim."

Tablo 20: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Birimi Departmanı Çalışanı (İBDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	İBDÇ1,	%33
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	İBDÇ2, İBDÇ3	%67
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (1), Kod 2: (2), Kod 3 (0)				
İnşaat Birimi Departmanı Lideri (İBDL)				
Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	İBDL	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				

İnşaat birimi departmanında liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır. İnşaat Birimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre, 1 çalışan, (İBDÇ1) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Ancak, 2 çalışan (İBDÇ1, İBDÇ1) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı kısmen duyarlı ve bazen destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. İnşaat Birimi Departmanı Lideri ise çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı olduğunu ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Bu verilere dayanarak, İnşaat Birimi Departmanı içinde liderlerin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık düzeyinde farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılıklar, liderler arasında tutum ve davranışlarda çeşitlilik olduğunu işaret etmektedir. Özellikle, bir çalışanın liderini oldukça duyarlı bulmasına karşın diğer çalışanların liderlerini kısmen duyarlı olarak değerlendirmeleri, liderlik tarzlarındaki çeşitliliğe işaret edebilir. Liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İBDÇ1: "Sorumlu olduğumuz projelerde liderimiz, çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı bir tutum sergiliyor. Özellikle, herhangi bir konuda destek ve fırsatlar sunma konusundaki yaklaşımı beni olumlu yönde etkiliyor. Projelerde karşılaştığımız zorluklarla başa çıkmak için liderimizin bizlere sağladığı destek ve yönlendirmeler sayesinde, çalışma ortamımız daha verimli ve işbirlikçi hale geliyor. Liderimizin, bireysel ve takım ihtiyaçlarımıza duyarlılık göstermesi, motivasyonumuzu artırıyor ve projelerde başarılı olmamıza katkı sağlıyor. Bu, liderimizin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olumlu bir liderlik yaklaşımına sahip olduğunu düşünüyorum"

İBDÇ2: "Liderimizin çalışanların ihtiyaçlarına karşı biraz kısmi bir duyarlılık gösterdiğini söyleyebilirim. Projelerde bazen destek ve fırsatlar sunsa da, bu durum sürekli değil. Zaman zaman, ihtiyaçlarımızla ilgili konulara yeterince önem vermediğini hissedebiliyoruz. Daha tutarlı bir iletişim ve destek beklentisi içinde olmak isterdik. Ancak yine de, liderimizin bazı durumlarda yardım eli uzattığını ve projelerdeki zorluklarla başa çıkmamıza yardımcı olduğunu söylemeliyim. İhtiyaçlarımıza daha tutarlı bir şekilde odaklanıldığında, çalışma motivasyonumuz artıyor ve projelerde daha etkili bir şekilde işbirliği yapabiliyoruz."

İBDL: "Çalışanlarımızın ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, liderlik anlayışımızın temel bir parçasıdır. Departmanımızda işbirliği ve verimliliği artırmak için elimizden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyoruz. Önceki görüşmelerde belirtildiği gibi, bazı çalışanlarımız bu çabalarımızı olumlu bir şekilde değerlendirirken, diğerleri kısmen duyarlı olduğumuza dair endişelerini dile getirdiler. İhtiyaçlara daha tutarlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için içsel süreçlerimizi gözden geçiriyor ve geliştirme fırsatları araştırıyoruz. Çalışanlarımızın memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak amacıyla daha yakın bir işbirliği içinde olmayı hedefliyoruz. Bu süreçte, herhangi bir eksikliği gidermek ve çalışanlarımızın beklentilerini en iyi şekilde karşılamak için çaba sarf edeceğiz."

Tablo 21: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanı (SATDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	-	-
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	SATDÇ3	%33
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	SATDÇ1 SATDÇ2	%67
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (1), Kod 3 (2)				
Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri (SATDL)				
Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz??	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	SATDL	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				

Satın alma ve ticaret departmanında liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ikinci cevap koduna göre, 1 çalışan, (SATDÇ3) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı kısmen duyarlı ve bazen destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Ancak, 2 çalışan (SATDÇ1 SATDÇ2) ise liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarsız ve hiçbir destek veya fırsat sunmadığını belirtmiştir. Bunlara karşılık olarak Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri ise çalışanların tam aksine ekib çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsat sunduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak, Bu farklı geri bildirimler, Satın Alma ve Ticaret Departmanı içinde liderlik yaklaşımlarındaki belirgin çeşitliliği ortaya koymaktadır. Ancak, dikkate değer bir nokta, çalışanların liderlerinden duyarsızlık veya destek eksikliği konusundaki olumsuz değerlendirmelerine karşılık olarak, Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri'nin ekibinin ihtiyaçlarına oldukça duyarlı olduğunu ve her konuda destek sağladığını belirtmesidir. Bu durum, liderlik tarzları arasındaki iletişim boşluklarını ve algı farklılıklarını göstermektedir. Departman içindeki bu kontrast,

lider-ekip ilişkilerinde iyileştirmeler yapma ve departman içi iletişimi güçlendirmeye yönelik çabaların değerlendirilmesi için bir fırsat sunmaktadır. Departmanın verimliliği ve çalışan memnuniyeti açısından daha etkili bir liderlik modelinin geliştirilmesi, bu çeşitliliği dengeleme amacını taşımaktadır. Liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

SATDÇ2: "Liderimizin maalesef ihtiyaçlarımıza karşı oldukça duyarsız olduğunu hissediyorum. Destek veya fırsat sunma konusundaki eksiklik, işimizdeki zorluklarla başa çıkarken bizi olumsuz etkiliyor. Bu durum, motivasyon eksikliği ve işbirliği zorluklarına neden oluyor. Daha fazla rehberlik ve destek beklerdik ancak bu beklentiler genellikle karşılanmıyor. Bu durum, işyerindeki genel memnuniyetsizlik duygusunu artırıyor. Umarım liderimiz, çalışanlarının ihtiyaçlarına daha fazla odaklanmak ve destek sunmak için gerekli düzeltmeleri yapar."

SATDÇ3: "Liderimiz, genel olarak ihtiyaçlarımıza duyarlı bir yaklaşım sergiliyor, ancak bu durum bazen değişkenlik gösterebiliyor. Zaman zaman ihtiyaçlarımızı anlamak ve desteklemek adına çaba sarf ediyor, bu da bize değerli bir his veriyor. Ancak, her zaman beklenen düzeyde bir duyarlılık ve destek olmayabiliyor. Bazen daha fazla rehberlik veya fırsat sunulması beklentisi içindeyiz. Yine de, liderimizin çabalarını takdir ediyoruz ve departman içinde daha iyi bir iletişim ve işbirliği kurmak adına bu konudaki geri bildirimlerimizi paylaşıyoruz."

SATDL Lider olarak, çalışanlarımın ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak benim için kritik bir öncelik. İşbirliği içinde bir çalışma ortamı oluşturmak ve her bir çalışanın potansiyelini en üst düzeye çıkarmak, liderlik anlayışımın temel taşlarından biridir. Her bir çalışanın benzersiz beceri setine ve gereksinimlerine saygı göstermek, departman içinde güçlü bir takım dinamiği oluşturmanın anahtarıdır. Çalışanlarımın her konuda destek ve fırsatlarla donatılmış olmalarını sağlamak adına çeşitli yöntemlere başvuruyorum. İhtiyaçları belirlemek ve karşılamak için düzenli olarak bireysel görüşmeler düzenliyorum. Bu görüşmeler, hem profesyonel gelişimlerini desteklemek hem de işleriyle ilgili herhangi bir endişelerini paylaşmaları için bir platform sunmak amacını taşımaktadır.

Ayrıca, takım içinde iletişimi güçlendirmek ve çalışanlar arasındaki etkileşimi artırmak adına düzenli olarak eğitimler ve etkinlikler düzenliyorum.

Tablo 22: Proje Kontrol Departmanında Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Kontrol Departmanı Çalışanı (PKDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	PKDÇ2, PKDÇ3	%67
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	PKDÇ1	%33
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				
Proje Kontrol Departmanı Lideri (SATDL)				
Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz??	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	PKDL	%100
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				

Proje kontrol departmanında liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır. Proje Kontrol Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre, 2 çalışan, (PKDÇ2, PKDÇ3) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Ancak, 1 çalışan (PKDÇ1) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı kısmen duyarlı ve bazen destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Proje Kontrol Departmanı Lideri ise çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı olduğunu ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir.

Bu verilerden çıkarılabilecek önemli bir nokta, departman içinde liderler arasında çalışan ihtiyaçlarına karşı yaklaşımlarında farklılıklar olduğudur. Bu farklılıklar, departman içindeki iletişim ve işbirliği dinamiklerini etkileyebilir. Aynı zamanda, liderlerin bu konudaki çeşitlilikleri dikkate alarak departman içinde daha

tutarlı bir liderlik anlayışı oluşturma çabalarının değerlendirilmesi gerekebilir. Bu, çalışan memnuniyetini artırmak ve departman performansını optimize etmek adına önemli bir adım olabilir. Liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PKDÇ1: "Liderimizin çalışanların ihtiyaçlarına karşı kısmen duyarlı ve bazen destek ve fırsatlar sunduğunu düşünüyorum. Zaman zaman, bireysel ihtiyaçlarımızı tam olarak anlamak ve karşılamak konusunda eksiklikler olduğunu hissedebiliyorum. Ancak, liderimizin bazı durumlarda destek sağladığını ve fırsatlar sunduğunu görmek olumlu bir taraf. Daha tutarlı bir iletişim ve destek beklediğimiz noktalarda gelişmeler yaşanabilirse, bu departman içindeki çalışma deneyimimizi daha iyi hale getirebilir. Liderimizin, çalışanlarının ihtiyaçlarına daha duyarlı bir şekilde yanıt vermesi için sürekli bir gelişim çabası içinde olduğunu umuyorum."

PKDÇ2: "Liderimiz, Proje Kontrol Departmanı'nda çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı bir liderlik anlayışına sahiptir. Bu durum, işimizi daha etkili bir şekilde yürütebilmemiz ve departman içinde güçlü bir ekip oluşturmamız için önemli bir temel oluşturuyor. Kendisi, çalışanların bireysel gereksinimlerini anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun destek sağlamak konusunda özellikle dikkatli davranmaktadır."

PKDL: "Proje Kontrol Departmanı Lideri olarak, çalışanlarımızın ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve destekleyici bir yaklaşım sergilemekteyim. Her bir çalışanın bireysel gereksinimlerini anlamak ve karşılamak, benim liderlik prensiplerimden biridir. Çalışanlarımızın gelişimini desteklemek ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak adına çeşitli kaynakları sağlamaya özen gösteriyorum. Profesyonel gelişim fırsatları, eğitim programları ve mentorluk gibi araçları kullanarak, her bir çalışanın kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmayı amaçlıyorum. Verimliliği artırmak ve çalışan memnuniyetini maksimize etmek adına, çalışanlarımızın ihtiyaçlarına her konuda duyarlılık göstermeyi önemli bir görev olarak kabul ediyorum. Departman içinde daha tutarlı bir liderlik anlayışı oluşturarak, her bir çalışanın en iyi performansını sergilemesine ve departmanımızın hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak benim önceliklerimden biridir. "

Tablo 23: Genel Olarak İnşaat Sektöründe Liderin Çalışanların İhtiyaçlarına Nasıl Cevap Vermesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Sektörü Çalışanları				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	N
Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	FHDÇ1, FHDÇ2, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3	11
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	İKİİDÇ3, İBDÇ2, İBDÇ3, SATDÇ3, PKDÇ1	5
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	SATDÇ1 SATDÇ2	2
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (11), Kod 2: (5), Kod 3 (2)				
İnşaat Sektörü Liderleri				
Çalışanlarınızın ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorsunuz??	Kod 1	Oldukça Duyarlıdır. Her konuda destek ve fırsat sunuyor.	FHDL, İKİİDL, PYDL, İBDL, SATDL, PKDL	6
	Kod 2	Kısmen Duyarlıdır. Bazen destek ve fırsat sunuyor	-	-
	Kod 3	Oldukça Duyarsızdır: Hiçbir destek veya fırsat sunmuyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (6), Kod 2: (0), Kod 3 (0)				

Genel olarak inşaat sektöründe liderin çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap vermesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır. Genel Olarak İnşaat Sektörü Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 11 çalışan, (FHDÇ1, FHDÇ2, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3) çalışan,) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. 5 çalışan (İKİİDÇ3, İBDÇ2, İBDÇ3, SATDÇ3, PKDÇ1) ise liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı kısmen duyarlı ve bazen destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Ancak, 2 çalışan (SATDÇ1 SATDÇ2) ise şirketin liderinin davranışlarının otoriter davranış olduğunur. Ancak, 2 çalışan (SATDÇ1 SATDÇ2) ise) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarsız ve hiçbir destek veya fırsat sunmadığını belirtmiştir. Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm liderler (FHDL, İKİİDL, PYDL, İBDL, SATDL, PKDL) çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsat sunduğunu belirtmektedir.

Çalışanlar arasında genel bir eğilim, liderlerin çoğunluğunun çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı ve destekleyici olduğu yönündedir. Bu liderler, çalışanlarının gereksinimlerini anlamak ve çeşitli konularda destek ve fırsatlar sunmak konusunda başarılı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu olumlu geri bildirimler, bir organizasyon içinde pozitif bir çalışma ortamının, iş memnuniyetinin ve takım ruhunun sürdürülmesi açısından önemlidir. Ancak, belirli birkaç liderin duyarsız olduğu ve çalışanlarına destek sağlamadığı vurgulanmıştır. Bu durum, liderler arasında tutarsız bir davranış modeli olabileceğini veya belirli liderlerin yönetim yaklaşımlarının revize edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Soru 4:

- ✓ **Çalışan:** Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?
- ✓ **Lider:** Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?

Tablo 24: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDC)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	FHDÇ2, FHDÇ3	%67
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	FHDÇ1	%33
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0).				
Finans ve Hukuk Departmanı Lideri (FHDL)				
Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	FHDL	%100
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Finans ve hukuk departmanında liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna

göre 2 (FHDÇ2, FHDÇ3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında liderlerin karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiğini belirtmişler. 1 (FHDÇ1) çalışan ise çalışan liderlerin karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil belirtmiştir. Ancak Finans ve Hukuk Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiğini belirtmiştir. Finans ve Hukuk Departmanı Lideri ile çalışanların çoğunluğu, karar alma süreçlerinde tüm çalışanların dahil edildiğini belirtmiştir. Bu durum, liderin ve çalışanların katılımcı bir yaklaşım benimsediğini ve karar alma süreçlerini şeffaf bir şekilde yürüttüğünü göstermektedir. Lider, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine değer verdiğini görmektedir. Liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

FHDÇ1: Liderimiz, karar alma süreçlerinde çalışanlara fikirlerini sunma fırsatı tanır, ancak daha fazla katılımı teşvik etmek için daha fazla adım atabilir. Bazı önemli kararlar alınırken çalışanların daha fazla görüşü alınabilir.

FHDÇ3 Liderimiz, karar alma süreçlerinde çalışanların aktif bir şekilde katılmasını teşvik eder ve görüşlerimize değer verir. Ancak, kararların daha hızlı iletilmesi ve sonuçlarının daha fazla açıklanması gerektiğini düşünüyoruz.

FHDL: "Finans ve Hukuk Departmanı lideri olarak, karar alma süreçlerinde çalışanlarımızı mümkün olduğunca tümünü dahil etmeye özen gösteriyoruz. Bizim için, çalışanlarımızın görüşleri ve katkıları çok değerlidir ve bu nedenle onların perspektifini dinlemek ve kararlarımızı şekillendirmek için aktif bir yaklaşım benimsemekteyiz.

Tablo 25: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı (İKİİDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3	%100
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (3), Kod 3: (0).				
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	İKİİDL	%100
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (0), Kod 2: (1), Kod 3: (0).				

İnsan kaynakları ve idari işler departmanında liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 25’te yer almaktadır. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm çalışanlar (İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında liderlerin karar alma süreçlerinde Sınırlı sayıda çalışanları dahil ettiğini belirtmişler. Ayrıca, Finans ve Hukuk Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil ettiğini belirtmiştir. Bu benzer kodlama, iki farklı gruptan gelen katılımcıların aynı konuda benzer görüşlere sahip olduğunu göstermektedir. Liderlerin karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanı dahil ettiği konusundaki görüş birbirleriyle örtüşmektedir. Bu veri, bu iki gruptan gelen görüşmecilerin liderin karar alma yaklaşımı hakkında ortak bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İKİİDÇ1: Liderimiz karar alma süreçlerinde çalışanlara sınırlı bir şekilde dahil ediyor. Genellikle stratejik veya büyük ölçekli kararları kendileri alıyorlar ve daha sonra bu kararları çalışanlara iletiyorlar. Bu yaklaşım, Liderimizin işin yönünü belirleme konusundaki inisiyatiflerini

korumalarını sağlıyor. Ancak, bazen daha fazla çalışan görüşünün alınması ve fikirlerimizin daha fazla dikkate alınması faydalı olabilir.

İKİİDÇ3: Liderimiz karar alma süreçlerinde çalışanlara katılımı teşvik eden bir yaklaşım benimsemektedir, ancak bu katılım bazen sınırlı kalabilir. Özellikle büyük proje veya stratejik kararlar alınırken, liderimiz çalışanların fikirlerini ve geri bildirimlerini önemser ve toplantılar düzenler. Ancak günlük operasyonel kararlar ve rutin işler konusunda, liderimiz genellikle daha hızlı bir karar alma süreci izler ve çalışanlardan çok fazla görüş alınmaz.

İKİİDL: "Karar alma süreçlerinde çalışanlarımızı dahil etmeye büyük önem veriyoruz. Ancak şu anda karar alma sürecimize sınırlı sayıda çalışanı dahil ediyoruz. Bu, daha etkili ve hızlı kararlar alabilmemize yardımcı oluyor. Ancak çalışanlarımızın görüşlerini ve katkılarını değerli buluyoruz ve gelecekte daha fazla çalışanı karar alma sürecimize dahil etmeyi düşünüyoruz. Bu şekilde, daha kapsayıcı ve çeşitli bakış açılarına dayalı kararlar almayı hedefliyoruz."

Tablo 26: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Yönetimi Departmanı (PYDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3	%100
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor		
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				
Proje Yönetimi Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	PYDL	%100
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Proje yönetimi departmanında liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır. Proje Yönetimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm

Çalışanlar (PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3) alışana verilen soruya ilişkin cevabında liderlerin karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiğini belirtmişler. Ayrıca, Proje Yönetimi Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiğini belirtmiştir. Proje Yönetimi Departmanı alışanları ve lideri arasındaki görüş birliği, liderin tüm çalışanları karar alma süreçlerine dahil ettiği konusunda bir güven oluşturmaktadır. Bu durum, departman içindeki işbirliği ve katılımın yüksek olduğunu göstermektedir. Liderin kapsayıcı yaklaşımı, departmanın başarılı bir şekilde kararlar almasına ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır. Liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PYDÇ1: Projeler ve stratejiler hakkında düzenli toplantılar düzenler ve herkesin görüşünü alır. Çalışanların fikirlerine ve önerilerine büyük bir değer verir. Bu, takımın kendini daha fazla bağlı hissetmesini sağlar ve kararların uygulanmasını kolaylaştırır. Liderimizin participative liderlik tarzı takımın katılımını artırır.

PYDÇ2: Liderimiz karar alma süreçlerinde oldukça serbest bir yaklaşım benimser. Genellikle kararları çalışanlara bırakır ve fazla müdahale etmez. Bu, bazen yönlendirmenin ve liderliğin eksik olduğu hissini yaratabilir. Çalışanlar daha fazla rehberlik ve yönlendirmeye ihtiyaç duyduklarında bu tarz liderlik bazen eksik kalır.

PYDL: "Karar alma süreçlerinde çalışanlarımızı en üst düzeyde dahil etmeye özen gösteriyoruz. Şu anki uygulamamıza göre, tüm çalışanlarımızı karar alma süreçlerine dahil ediyoruz. Bu, herkesin görüşünü duyurmasını ve katkı sağlamasını sağlamak için benimsediğimiz bir yaklaşımdır. Çünkü inanıyoruz ki, farklı bakış açıları ve deneyimler, daha sağlam ve sürdürülebilir kararlar alabilmemize yardımcı olur. Bu nedenle, her çalışanımızın fikirlerine ve katkılarına büyük değer veriyoruz ve onları karar alma süreçlerimize aktif olarak katılmaya teşvik ediyoruz."

Tablo 27: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Birimi Departmanı (İBDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	İBDÇ1, İBDÇ3	%67
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	İBDÇ2	%33
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0).				
Proje Yönetimi Departmanı Lideri (İKLİDL)				
Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	İBDÇ	%100
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

İnşaat birimi departmanında liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır. İnşaat Birimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 çalışanlar (İBDÇ1, İBDÇ3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında liderlerin karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiğini belirtmişler. 1 çalışan (İBDÇ2) ise çalışan liderlerin karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil belirtmiştir. Ancak, İnşaat Birimi Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiğini belirtmiştir.

İnşaat Birimi Departmanı çalışanları arasında liderin karar alma süreçlerine ilişkin görüş birliği olmasına rağmen, bir çalışanın farklı bir görüş ifade ettiği görülmektedir. Bu, liderin çalışanları dahil etme pratiğinin herkes tarafından aynı şekilde algılanmadığını göstermektedir. Bu nedenle, lider ve İBDÇ2 arasındaki iletişim ve anlayışın artırılması gerekebilir. Ayrıca, liderin açık bir şekilde karar alma süreçlerini iletişim yoluyla çalışanlara aktarması ve onların katkılarını daha fazla teşvik etmesi önemli olabilir. Bu sonuçlar, departman içinde daha etkili işbirliği ve iletişim için fırsatlar ve alanlar oluşturmayı gerektirebilir. Liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İBDÇ2: Liderimiz karar alma süreçlerinde çalışanlara belirli bir ölçüde dahil ederler. Özellikle büyük kararlar alınırken, fikirlerimize danışırlar. Ancak bazen daha küçük veya operasyonel kararlarda daha fazla özerkliğe sahiptirler. Liderimiz genellikle projelerin yönetimini sağlarlar ve bu nedenle büyük çaplı kararlar için daha fazla dahil ediliriz."

İBDÇ3: Liderimiz karar alma süreçlerinde çalışanlara oldukça düşkünlerdir. Kararlar alınırken, fikirlerimize ve önerilere açıktırlar. Çalışanlar olarak, projelerin ilerlemesi konusunda etkili bir şekilde katkıda bulunma fırsatımız olduğunu hissederiz. Liderimiz iletişim kanallarını açık tutarlar ve geri bildirimini teşvik ederler.

İBDÇL "Karar alma süreçlerinde çalışanlarımızı en üst düzeyde dahil etmeye büyük önem veriyoruz. Şu anki uygulamamıza göre, tüm çalışanları karar alma süreçlerine tam anlamıyla dahil ediyoruz. Bu, her bir çalışanımızın görüşlerini duyurabilmesi ve katkı sağlayabilmesi için benimsediğimiz bir yaklaşımdır. İnşaat Birimi Departmanı olarak, farklı perspektiflerin ve deneyimlerin kararlarımızı daha zengin ve sürdürülebilir hale getirdiğine inanıyoruz. Dolayısıyla, her çalışanımızın fikirlerine büyük önem veriyoruz ve karar alma süreçlerimize aktif katılımlarını teşvik ediyoruz.

Tablo 28: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Satın Alma ve Ticaret Departmanı (SATDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3	%100
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (0), Kod 3: (3).				
Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri (SATDL)				
Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	SATDL	%100
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Satın alma ve ticaret departmanında liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin içerik analizi sonuçları 28'de yer almaktadır. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm çalışanlar (SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında liderlerin karar alma süreçlerinde hiçbir çalışanı dahil etmediklerini belirtmişler. Ancak Satın Alma ve Ticaret Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil ettiğini belirtmiştir.

Satın Alma ve Ticaret Departmanı çalışanları ile liderleri arasında liderin karar alma süreçlerine ilişkin görüş ayrılığı bulunmaktadır. Çalışanlar, liderlerinin hiçbir çalışanı dahil etmediğini belirtirken, lider kendisinin sınırlı sayıda çalışanı dahil ettiğini ifade etmektedir. Bu ayrılık, departman içinde iletişim ve işbirliği eksikliğine işaret edebilir. Lider ve çalışanlar arasındaki iletişimin artırılması, liderin karar alma süreçlerini daha açık bir şekilde açıklaması ve çalışanların görüşlerine daha fazla değer vermesi önemli olabilir. Bu sonuçlar, departman içinde daha iyi bir işbirliği ve işyeri ilişkileri oluşturulmasına yönelik fırsatlar ve gereksinimler hakkında bilgi sağlamaktadır. Liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

SATDÇ2: Liderimiz karar alma süreçlerinde neredeyse hiç çalışanlara fırsat tanımazlar. Genellikle büyük kararları kendileri alır. Çalışanlar olarak daha fazla katkıda bulunma fırsatımız olmadığını hissediyoruz. Liderimiz projelerin yönetimini sağlarlar ve bu nedenle büyük kararlar için daha fazla kontrol sahibi olurlar."

SATDÇ3: Liderimiz bir karar alırken bize hiç danışmaz. Bu nedenle, çalışanlar olarak daha fazla katkıda bulunma fırsatımız olmadığını hissedebiliriz. Liderimiz projelerin yönetimini sağlarlar ve bu nedenle büyük kararlar konusunda daha fazla yetkiye sahiptirler."

SATDL: "Karar alma süreçlerinde çalışanlarımızı dahil etme konusunda mevcut uygulamamızda hiçbir çalışanı dahil etmiyoruz. Şu anki yaklaşımımıza göre, liderler olarak kararları daha merkezi bir şekilde

almaktayız. Ancak bu konuda çalışanlarımızın görüşlerini ve katkılarını duyma ve değerlendirme ihtimalimizi göz ardı etmiyoruz. Gelecekte, daha fazla çalışanı karar alma süreçlerimize dahil etmeyi düşünebiliriz, çünkü farklı perspektifler ve deneyimler, daha iyi kararlar almamıza yardımcı olabilir. Bu nedenle, çalışanlarımızın görüşlerine daha fazla yer verme konusundaki potansiyelimizi değerlendirmeyi düşünüyoruz."

Tablo 29: Proje Kontrol Departmanı Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Kontrol Departmanı (PKDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	PKDÇ3	%33
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	PKDÇ1, PKDÇ2	%67
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3); Kod 1: (0), Kod 2: (3), Kod 3: (0).				
Proje Kontrol Departmanı Lideri (PKDL)				
Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	-	-
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	PKDL	%100
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0).				

Proje kontrol departmanı liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 29'da yer almaktadır. Proje Kontrol Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 1 çalışanlar (PKDÇ3) çalışana verilen soruya ilişkin cevabında liderlerin karar alma süreçlerinde tüm çalışanı dahil ettiklerini belirtmişler. 2 (PKDÇ1, PKDÇ2) çalışan ise çalışan liderlerin karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil belirtmiştir. Ancak Proje Kontrol Departmanı Liderine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre lider karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil ettiğini belirtmiştir. Proje Kontrol Çalışanları ile liderleri arasında liderin karar alma sürecine ilişkin görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu, departman içinde liderin karar alma süreci hakkında net bir iletişim eksikliğine işaret edebilir. Ayrıca, liderin ve çalışanların karar alma süreçleri hakkındaki algılarının farklılığı, işbirliği ve işyeri ilişkileri açısından

potansiyel bir sorun olabilir. Liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PKDÇ1: "Liderimiz karar alma süreçlerinde çalışanlara sınırlı bir şekilde dahil ederler. Genellikle büyük kararları kendileri alır ve bu kararları bize iletmekle yetinirler. Çalışanlar olarak daha fazla katılım fırsatına ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz. Ancak Liderimiz projelerin yönetiminde deneyime sahiptirler ve bu nedenle büyük kararlarda daha fazla kontrol sahibidirler."

PKDÇ3: "Liderimiz, özellikle projelerin önemli kararları alınırken fikirlerimize ve görüşlerimize değer verirler. Ancak bazı operasyonel kararlarda daha fazla özerkliğe sahiptirler. Liderimiz genellikle projelerin yönetimini sağlarlar ve bu nedenle büyük kararlar için daha fazla kontrol sahibidirler."

PKDL: "Karar alma süreçlerinde çalışanlarımızı dahil etme konusunda mevcut uygulamamıza göre sınırlı sayıda çalışanı dahil ediyoruz. Şu anki yaklaşımımıza göre, liderler olarak kararların belirli bir grup çalışanla beraber alındığını söyleyebilirim. Ancak bu grup, departman içinde temsil edici bir şekilde seçilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olmalarına özen gösterilmektedir. Karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerini ve perspektiflerini dikkate almak önemlidir, ve bu nedenle sınırlı sayıda çalışanın bu süreçlere dahil edilmesi, kararların daha iyi bir şekilde şekillenmesine katkı sağlar."

Tablo 30: Genel Olarak İnşaat Sektöründe Liderin Karar Alma Süreçlerinde Çalışanlara Ne Kadar Dahil Etmesine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Sektörü Çalışanları				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	N
Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	FHDÇ2, FHDÇ3, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ3, PKDÇ3	8
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	PKDÇ1, PKDÇ2, İBDÇ2, , FHDÇ1, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3	7
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3	3
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (8), Kod 2: (7), Kod 3: (3).				
Proje Kontrol Departmanı Lideri (PKDL)				
Karar alma süreçlerinde çalışanlarınıza ne kadar dahil ediyorsunuz?	Kod 1	Tüm çalışanları dahil ediyor	İBDÇ, PYDL, FHDL	3
	Kod 2	Sınırlı sayıda çalışanları dahil ediyor	PKDL, SATDL, İKİİDL	3
	Kod 3	Hiçbir çalışanı dahil etmiyor	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (3), Kod 2: (3), Kod 3: (0).				

Genel olarak inşaat sektöründe liderin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil etmesine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır. Genel Olarak İnşaat Sektörü Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 8 çalışan (FHDÇ2, FHDÇ3, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ3, PKDÇ3) verilen soruya ilişkin cevabında liderlerin karar alma süreçlerinde tüm çalışanı dahil ettiklerini belirtmişler. 7 (PKDÇ1, PKDÇ2, İBDÇ2, FHDÇ1, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3) çalışan ise çalışan liderlerin karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil belirtmiştir. Ancak İnşaat Sektöre Lidererlerden 3’ü (İBDÇ, PYDL, FHDL) karar alma süreçlerinde tüm çalışanları, liderlerden diğer 3’ü (PKDL, SATDL, İKİİDL) ise sınırlı sayıda çalışanları dahil ettiğini belirtmiştir.

İnşaat sektöründe, liderlerin ve çalışanların karar alma süreçlerine ilişkin algılarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar, iletişim eksikliklerine veya liderlik yaklaşımlarının net olmamasına işaret edebilir. Bu nedenle, hem liderlerin hem de çalışanların karar alma süreçleri hakkında daha açık ve tutarlı bir iletişim kurmaları önemlidir. Ayrıca, liderlerin bu konuda daha net bir yönerge

sunmaları ve çalışanların katılımını teşvik etmeleri gerekebilir. Bu sonuçlar, inşaat sektöründeki karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha etkili bir işbirliği ortamının oluşturulması için fırsatlar ve gereklilikler hakkında bilgi sağlamaktadır. İşbirliği ve iletişim eksikliklerini ele alarak, departman içinde daha kapsayıcı ve işbirliğine dayalı bir karar alma süreci oluşturulabilir.

Soru 5:

- ✓ **Çalışan:** Liderinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- ✓ **Lider:** Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz?

Tablo 31: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	FHDÇ2	%33
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	FHDÇ1, FHDÇ3	%67
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	-	-
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (1), Kod 2: (2), Kod 3: (0), Kod 4(0).				
İnşaat Sektörü Liderleri (Ç)				
Kendinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı		
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	FHDL	%100
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	-	-
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod (4).				

Finans ve hukuk departmanında liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 1 çalışan (FHDÇ2) departman liderinin vizyon ve hedeflerinin şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğunu belirtmişler. 2 çalışan (FHDÇ1, FHD3) ise liderinin vizyon ve hedeflerinin şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Finans ve Hukuk Departmanı Lideri de kendi vizyon ve hedeflerinin şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu belirtmiştir. Finans ve Hukuk Departmanı çalışanları ile lideri arasındaki algı farklılıklarını ve benzerliklerini göstermektedir. İlk çalışan (FHDÇ2), liderin vizyon ve hedeflerini şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olarak algılamaktadır. Diğer yandan, ikinci çalışanlar (FHDÇ1, FHDÇ3) liderin vizyonunu şirketin karlılığını artırmaya ve operasyonları daha verimli hale getirmeye odaklı olarak görmektedir. Bu farklı algılar, departman içindeki bireylerin liderlerinin odaklandığı konuları farklı şekillerde yorumladığını göstermektedir. Öncelikle, liderin vizyon ve hedeflerini çeşitli açılardan değerlendirmek ve bu farklı algıları anlamak önemlidir. İlk bakışta, liderin iki farklı perspektifte değerlendirilmiş olabilir: bireyin kişisel gelişimi vşirketin operasyonel etkinliği. Şirket içi Gelişim ve Kişisel Büyüme Odaklı Algı: Bu algı, liderin çalışanların bireysel gelişimine ve kariyer büyümesine vurgu yaptığını gösterir. Bu, çalışanların eğitim, mentorluk ve kişisel gelişim fırsatlarına erişimini içerebilir. Liderin bu yolla şirket içinde güçlü ve yetenekli bir işgücü oluşturmayı hedeflediği düşünülebilir. Karlılık ve Operasyonel Verimlilik Odaklı Algı: Diğer bir perspektifte ise liderin odak noktasının şirketin finansal performansı ve operasyonel etkinliği olduğu belirtilmiştir. Bu, liderin iş süreçlerini optimize etmeye, maliyetleri düşürmeye ve şirketin genel karlılığını artırmaya yönelik stratejilere odaklandığını gösterebilir.

Her iki algı da önemlidir ve birbirini dışlamaz. Bir liderin vizyonu genellikle çok boyutludur ve hem çalışanların kişisel gelişimine hem de şirketin başarısına katkıda bulunmayı amaçlar. Bu farklı algılar, departmandaki iletişimi güçlendirmek ve liderin vizyonunu daha etkin bir şekilde iletmek için fırsatlar sunabilir. Lider ve

Çalışanlar arasındaki bu tür geri bildirim döngüleri, departmanın daha sağlıklı ve dengeli bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabilir. Liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

FHDÇ2: "Liderimizin vizyonu benim için oldukça etkileyici. O, şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı bir yaklaşım benimsiyor. Bu, benim kariyerime katkı sağlamak ve kendimi sürekli olarak geliştirmek için bir fırsat olarak görünüyor. Liderimiz, çalışanların bireysel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için çeşitli eğitim ve gelişim fırsatları sunuyor. Bu, sadece şirketin başarısına değil, aynı zamanda çalışanların kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına da katkı sağlıyor. Bu vizyon, departman içinde birbirimize destek olma kültürünü teşvik ediyor ve çalışma ortamımızı olumlu bir şekilde etkiliyor."

FHDÇ2: "Liderimizin vizyonunu değerlendirdiğimde, şirketin karlılığını artırmaya ve operasyonları daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu fark ettim. Bu, liderimizin stratejik bir yaklaşım benimsediği ve şirketin genel performansını güçlendirmek adına somut adımlar atmaya kararlı olduğunu gösteriyor. Vizyonunun altında, iş süreçlerini optimize etmek, maliyet etkinliğini artırmak ve departmanın genel etkinliğini artırmak için çeşitli stratejilerin olduğunu düşünüyorum.

FHDL: "Departman olarak öncelikli hedefimiz, şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarımızı daha verimli hale getirmek için bütünlüklü bir strateji oluşturmaktır. Bu stratejik hedef doğrultusunda, bir dizi önemli adımı hayata geçiriyoruz. İlk olarak, finansal performansımızı iyileştirmek adına gelir artırıcı ve maliyet düşürücü stratejiler belirliyoruz. Ayrıca, etik standartlara ve yasal düzenlemelere tam uyum sağlamak için sürekli olarak güncellenen iç kontrol mekanizmalarını benimsiyoruz. Bu stratejik hedeflere ulaşmak için tüm departman olarak bir araya geliyor, açık iletişim ve işbirliği içinde çalışıyoruz. Her bir çalışanın katkısı ve önerisi bu hedeflere ulaşmamızda önemli bir rol oynuyor. Departman genelinde bir sinerji yaratmak, şirketimizin sürdürülebilir büyüme ve başarı yolunda önemli bir etken olacaktır."

Tablo 32: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanları (İKİİDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz ?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3.	%100
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	-	-
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	-	-
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4 (0)				
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz ?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	İKİİDL	%100
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	-	-
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	-	-
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

İnsan kaynakları ve idari işler departmanında liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 32’de yer almaktadır. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre tüm çalışanlar (İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3) departman liderinin vizyon ve hedeflerinin şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğunu belirtmişler. Bununla birlikte İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri de kendi vizyonları ve hedefleri şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğunu belirtmiştir. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı çalışanlarının genel algısı, departman liderinin vizyonlarının ve hedeflerinin şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğu yönündedir. Bu, çalışanların liderlerinin stratejik hedeflerini departman içindeki bireysel gelişimle bağlantılı gördüklerini ve bu hedeflerin şirket genelinde bir büyümeyi desteklediğini düşündüklerini göstermektedir.

Bu sonuçlar aynı zamanda liderin kendisi tarafından da doğrulanmıştır. Liderin kendi vizyonları ve hedeflerinin, çalışanların algıladığı şekilde şirket içi gelişim ve kişisel büyümeye odaklı olduğunu belirtmesi, liderin iletişimi ve çalışanlar arasındaki anlayışın uyumlu olduğunu göstermektedir. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı çalışanları ile lideri arasındaki uyumlu vizyonlar, departmanın başarıyla ilerlemesine katkıda bulunabilir. Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı bir liderlik anlayışı, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve departman içinde pozitif bir iş kültürünü teşvik edebilir. Liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

FHDÇ1: "Liderlerimizle ilgili düşüncelerimi paylaşmak isterim. Şirket içindeki lider kadronun vizyon ve hedeflere olan odaklanışı beni oldukça etkiliyor. Özellikle departman liderimiz, çalışanlara yönelik sürekli eğitim fırsatları sunarak ve kariyer gelişimlerini destekleyerek, şirket içindeki potansiyelimizi maksimum düzeye çıkarmamıza büyük bir katkı sağlıyor. Bu yaklaşım, sadece şirket hedeflerine katkıda bulunma üzerine değil, aynı zamanda bireysel başarılarımıza odaklanmamızı teşvik ediyor."

FHDÇ1: "Liderimizin vizyonu benim için oldukça etkileyici. Onun belirlediği hedefler, sadece şirketin başarısını değil, aynı zamanda çalışanların bireysel gelişimini de odak noktasına alıyor. Bu vizyon, sadece şirket içinde değil, aynı zamanda her bir çalışanın kendi potansiyelini en üst düzeye çıkarmasına yönelik bir fırsat sunuyor. Liderimizin odaklandığı hedefler, benim kariyerim için önemli bir rehberlik kaynağı oluşturuyor. Onun liderliğinde çalışmak, benim de kişisel hedeflerime ulaşma konusundaki motivasyonumu artırıyor. Vizyoner liderlik anlayışı, sadece bugünkü başarılarımızı değil, aynı zamanda gelecekteki potansiyelimizi de düşünerek bizi ileriye taşıyor."

FHDL "Lider olarak, kendi vizyonlarım ve hedeflerimde şirket içi gelişim benim liderlik vizyonomda öncelikli bir yer tutmaktadır. Çünkü inanıyorum ki, güçlü bir organizasyon, bireylerin ve departmanların sürekli olarak gelişim göstermesiyle mümkün olabilir. Bu bağlamda, çalışanlarımın mesleki becerilerini ve uzmanlıklarını artırmalarını destekleyecek çeşitli eğitim ve gelişim programları oluşturmayı hedefliyorum. Vizyonum, her

çalışanın kendi alanında uzmanlaşmasını, sürekli öğrenmeyi teşvik etmesini ve kariyerlerini istedikleri yönde geliştirmelerini sağlamaktır. Bu, sadece onların şahsi başarılarına değil, aynı zamanda şirketimizin genel başarısına da katkıda bulunacaktır. Hedefim, liderlik rollerine yükselecek yetenekli bireyleri tanımak ve onları destekleyerek geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu, sadece bir bireyin kariyerini değil, aynı zamanda şirketin uzun vadeli büyümesini güçlendirecektir. "

Tablo 33: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Yönetimi Departmanı Çalışanları (PYDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	-	-
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	PYDÇ3	%33
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3	%100
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (1), Kod 3: (2) (Kod 4 (0)				
Proje Yönetimi Departmanı Lideri (PYDL)				
Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz??	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	-	-
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	-	-
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	PYDL	%100
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (0), Kod 2: (0), Kod 3: (1), Kod 4: (0)				

Proje yönetimi departmanında liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 33'te yer almaktadır. Proje Yönetimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin 1 çalışan (PYDÇ3) departman liderinin vizyon ve hedeflerinin hem şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu hem de projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Ancak 2 çalışan (PYDÇ2, PYDÇ3) ise departman liderinin vizyon ve hedeflerinin sadece projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Proje Yönetimi Departmanı Lideri ise kendi vizyonları ve hedefleri projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Bu durumda, iletişim ve anlayışın güçlendirilmesi önemli bir adım olacaktır. Liderin vizyonu daha net bir şekilde ifade edilmeli ve departman içinde bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceği konusunda bir anlayış birliği sağlanmalıdır. Departman lideri, projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin öncelikli olması gerektiği konusunda birleşen bir vizyonla tüm ekip üyelerini bir araya getirmelidir. Bununla birlikte, liderin finansal hedefleri göz ardı etmediğini vurgulamak da önemlidir. Departman içindeki herkesin, şirketin genel başarısına katkıda bulunan bir rol oynadığını anlaması ve bu hedeflere birlikte odaklanması, bütünlük ve işbirliği açısından kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, farklı perspektiflerin bir araya getirilmesi ve bir anlayış birliği oluşturulmasıyla, Proje Yönetimi Departmanı daha etkili bir şekilde çalışabilir ve hem projelerin başarısı hem de şirketin genel performansı için ortak hedeflere odaklanabilir. İletişim, anlayış ve işbirliği, bu süreçte önemli rol oynayacaktır. Liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PYDÇ3: "Liderimizin vizyonu benim için öncelikle projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde olması üzerine odaklanmış gibi görünüyor. Bu odak, şirketimizin başarılarına katkıda bulunmak adına projelerin etkili bir şekilde

yönetilmesi ve müşteri memnuniyetinin sürekli olarak artırılmasını hedefliyor. Ben, liderimizin bu noktaya odaklanmasını önemsiyorum çünkü başarılı projeler ve memnun müşteriler, şirketimizin uzun vadeli sürdürülebilirliği için temel bir taahhüt oluşturuyor. Tabii ki, diğer unsurların da göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünüyorum ancak liderimizin projeler ve müşteri memnuniyeti üzerine odaklanması, bu alanlarda mükemmeliyeti sağlamamız açısından önemli bir yönlendirici olabilir. Bu, departman içinde daha etkili bir işbirliği ve projelerin başarılı bir şekilde tamamlanması adına güçlü bir temel oluşturabilir. Liderimizin bu vizyonunu paylaşarak, birlikte çalışarak ve projelerimizi geliştirerek şirketimizin daha da ileriye gitmesine katkıda bulunmak istiyorum."

PYDÇ3: "Benim gözlemim ve değerlendirmem, liderimizin oldukça kapsamlı bir vizyona sahip olduğu yönünde. Sadece şirketin genel başarısına odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda projelerin başarısı üzerine de bir perspektife sahip olduğunu düşünüyorum. Bu, liderin sadece kısa vadeli hedeflere değil, aynı zamanda uzun vadeli şirket başarısına yönelik bir odak benimsediğini gösteriyor. Şirketin genel performansını artırmak, operasyonları daha verimli hale getirmek gibi konuların yanı sıra projelerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması da liderin öncelikleri arasında yer alıyor. Bu, liderimizin sadece finansal açıdan değil, aynı zamanda müşteri odaklı ve projelerin etkili bir şekilde yönetilmesine önem veren bir lider olduğunu gösteriyor. "

PYDL: "Benim vizyonum ve hedeflerim, departmanımızın ve şirketimizin genel başarısını güçlendirmek üzerine odaklıdır. Bu çerçevede, projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde tutulması benim için önceliklidir. Başarılı projeler, sadece müşterilerimiz için değil, aynı zamanda şirket içindeki ekibimiz için de değer yaratır. Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi, etkin bir proje yönetimi ve sürekli iyileştirme çabaları gerektirir. Bu, sadece şirketimizin karlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlamak ve sürdürmek için önemlidir. Müşterilerimizin memnuniyetini kazanmak, uzun vadeli iş ilişkileri kurmak ve şirketimizin itibarını güçlendirmek adına temel bir hedeftir. Bu vizyon etrafında, ekibimle birlikte çalışarak sürekli gelişimi teşvik etmeye, projelerimizi

başarıyla yönetmeye ve müşteri odaklı bir kültür oluşturmaya odaklanıyorum. Departmanımızın ve şirketimizin hedeflerine ulaşmak için ekip içinde işbirliği ve şeffaflık ilkelerini benimsemeye devam ederek, başarılarımızı artırma ve sürdürme amacı güdüyorum."

Tablo 34: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Birimi Departmanı Çalışanları (İBDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	İBDÇ1	%33
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	İBDÇ1, İBDÇ3	%67
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	İBDÇ2, İBDÇ3	%67
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (1), Kod 2: (2), Kod 3: (2) (Kod 4 (0))				
İnşaat Birimi Departmanı Lideri (İBDL)				
Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz??	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	-	-
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	İBDL	%100
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	İBDL	%100
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (0), Kod 2: (1), Kod 3: (1), Kod 4: (0)				

İnşaat birimi departmanında liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 34'te yer almaktadır. İnşaat Birimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin birinci çalışan (İBDÇ1) departman liderinin vizyon hedeflerinin hem şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı hem de şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu

belirtmiştir. İkinci çalışan ise (İBDÇ2) departman liderinin vizyon ve hedeflerinin sadece projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Ancak, üçüncü çalışan ise (İBDÇ3) departman liderinin vizyon ve hedeflerinin hem şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu hem de projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. İnşaat Birimi Departmanı Lideri ise kendi vizyonları ve hedefleri hem şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu hem de projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Bu durum, üçüncü çalışanın liderin vizyonu ve hedefleri konusunda diğer çalışanlardan farklı bir algıya sahip olmasına rağmen liderin verdiği yanıtların üçüncü çalışanla birebir aynı olması dikkate değer bir noktadır.

Bu farklı algılar, liderin iletişim stratejisinin gözden geçirilmesi ve çalışanlar arasında bir anlayış birliği oluşturmak adına daha net ifadeler kullanılması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, liderin vizyonunun tüm çalışanlara etkili bir şekilde aktarılması ve anlaşılması için iletişim kanallarının daha açık bir şekilde kurulması önemlidir. İnşaat Birimi Departmanı'nın başarılı olabilmesi için tüm paydaşların, liderin odak noktaları konusunda ortak bir anlayışa sahip olmaları önemlidir. Bu şekilde, departman içinde bir uyum ve işbirliği kültürü oluşturularak şirketin genel hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşılabilir. Liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin ilişkin soruya katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda yer almaktadır.

İBDÇ1: "Departman liderimizin vizyonunu değerlendirdiğimde, hem bireysel gelişim hem de şirket içi performansın artırılmasına odaklı bir lider olduğunu düşünüyorum. Liderimizin hedefleri, şirketin karlılığını artırmak ve operasyonları daha verimli hale getirmekle birlikte, aynı zamanda çalışanların kişisel büyüme ve gelişimine de vurgu yapması motive edici. Bu vizyon, departman içinde bir sinerji yaratma ve her bir çalışanın katkısını artırma potansiyeli sunuyor. Ancak, bu hedefleri daha

net bir şekilde anlamak ve yönlendirmek adına daha fazla iletişim ve açıklık gerekebilir."

İBDÇ3: "Liderimizin vizyonu benim için çok çeşitli ve kapsamlı görünüyor. Departman liderimiz, şirketin karlılığını artırmak ve operasyonları daha etkin hale getirmek istiyor gibi görünüyor. Aynı zamanda projelerin mükemmel sonuçlar üretmesine ve müşteri memnuniyetinin öncelikli olmasına odaklanması da dikkat çekici. Bu çift yönlü odak hem şirketin genel başarısını hem de müşteri memnuniyetini gözetiyor. Ancak, bu vizyonun gerçekleştirilmesi için nasıl bir strateji izleneceği ve çalışanların bu hedeflere nasıl katkıda bulunabileceği konusunda daha fazla detaylı bilgiye ihtiyaç duyuyorum."

İBDL: "Bizim vizyon ve hedeflerimiz, departmanımızın ve şirketimizin genel başarısını artırmak amacıyla çok yönlü bir perspektife dayanıyor. Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme için çaba sarf ederken, aynı zamanda şirketin karlılığını artırmayı ve operasyonları daha etkin hale getirmeyi hedefliyorum. Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin öncelikli olması, işimizi sürdürülebilir ve başarılı kılmak adına kilit bir unsur olarak benim için önemlidir. Bu vizyon etrafında, departmanımızın ve ekibimizin bu hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmasını ve ortak bir amaç etrafında birleşmesini sağlamak için çaba sarf ediyorum. Şeffaflık, işbirliği ve sürekli iyileştirme prensiplerine odaklanarak, inşaat birimi olarak hem içsel hem de dışsal paydaşlarımız için değer yaratmaya kararlıyım."

Tablo 35: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanları (SATDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	-	-
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	-	-
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	-	-
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3	%100
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (0), Kod 3: (0) (Kod 4) (3)				
Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri (SATDL)				
Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	-	-
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	SATDL	%100
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	SATDL	%100
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	SATDL	%100
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (0), Kod 2: (1), Kod 3: (1), Kod 4: (1)				

Satın alma ve ticaret departmanında liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 35’te yer almaktadır. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin tüm çalışanlar (SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3) departman liderinin vizyon hedeflerinin Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Ancak, Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri kendi vizyon ve hedeflerinin şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye, projelerin

mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine ve Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar, liderlerinin vizyonunu daha spesifik bir şekilde algılamış gibi görünüyor. Çalışanlar genellikle liderlerinin odak noktasını şirketin pazar payını artırmak ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak olarak düşünmektedirler. Ancak, liderlerin daha geniş bir perspektife sahip oldukları ve bu hedefleri şirketin genel performansını iyileştirmenin bir parçası olarak gördükleri düşünülmektedir. Liderin yanıtında, bu hedeflerin yanı sıra şirketin karlılığını artırmak, operasyonları daha verimli hale getirmek, projelerde mükemmel sonuçlar elde etmek ve müşteri memnuniyetini öncelikli tutmak gibi daha geniş bir hedef yelpazesi olduğu vurgulanmaktadır. İki taraf arasındaki bu görüş ayrılıkları, iletişim eksikliği veya liderlerin vizyonlarını daha açık bir şekilde iletememe olasılığını gösteriyor. İletişim stratejisinin gözden geçirilmesi ve çalışanlarla daha etkili bir şekilde paylaşılması, ortak bir anlayışın oluşturulmasına yardımcı olabilir. Liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

SATDÇ1: "Departman liderimizin vizyonunu değerlendirdiğimde, odak noktasının şirketin pazar payını artırmak ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak olduğunu fark ettim. Bu vizyon, şirketin rekabet avantajını güçlendirmeyi amaçlıyor gibi görünüyor. Liderimizin bu hedeflere odaklanması, departmanımızın stratejik bir rol oynayarak şirketin genel başarısına katkıda bulunmasını sağlayabilir."

SATDÇ2: "Departman liderimizin vizyonu geniş bir perspektife sahip. Hem şirketin karlılığını artırmak hem de operasyonları daha verimli hale getirmek gibi temel hedeflere odaklanması, departmanın genel etkinliğini ve katma değerini artırabilir. Aynı zamanda, müşteri memnuniyeti ve projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi üzerine odaklanarak şirketin sürdürülebilir bir başarı elde etmesine yönelik bir vizyon benimsiyor gibi görünüyor. Liderimizin bu dengeyi koruma çabası, departman çalışanları olarak bizlere çeşitli alanlarda etkin bir şekilde katkıda bulunma fırsatı sunuyor."

SATDL: "Benim vizyon ve hedeflerim, şirketimizin sürdürülebilir büyümesini sağlamak ve rekabet avantajını güçlendirmektir. Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine üstünlük sağlamak bu hedeflerin önemli bir parçasıdır. Ancak, bu hedefleri elde etmek için aynı zamanda şirketin karlılığını artırmak, operasyonları daha verimli hale getirmek, projelerde mükemmel sonuçlar elde etmek ve müşteri memnuniyetini her şeyin önünde tutmak da gereklidir. Departmanımızın bu geniş hedeflere yönelik stratejik bir şekilde hareket etmesini ve işbirliği içinde çalışarak şirketimizi daha güçlü bir konuma getirmesini hedefliyorum."

Tablo 36: Proje Kontrol Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Kontrol Departmanı Çalışanları (PKDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	PKDÇ2, PKDÇ3	%67
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	-	-
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	PKDÇ1	%33
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (0), Kod 3: (1) (Kod 4: (0))				
Proje Kontrol Departmanı Lideri (PKDL)				
Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	PKDL	%100
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	PKDL	%100
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	-	-
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (1), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

Proje Kontrol Departmanında Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları Tablo 36'da yer almaktadır. Proje Kontrol Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin çalışanlar 2 çalışan (PKDÇ2, PKDÇ3) departman liderinin vizyon ve hedeflerinin şirket içi gelişim ve kişisel

büyüme odaklı olduğunu belirtmişler. 1 çalışan ise (PKDÇ1) liderinin vizyon ve hedeflerinin sadece projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. Proje Kontrol Departmanı Lideri ise kendi vizyon ve hedeflerinin hem şirket içi gelişim ve kişisel büyümeye hem de şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu belirtmiştir. Bu, liderin geniş bir vizyona ve çeşitli hedeflere sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanlar ve lider arasındaki bu görüş farklılıkları, Proje Kontrol Departmanı'nda farklı beklentilere ve algılara işaret etmektedir. Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı lider vizyonunu ön plana çıkarıyorlar. Bu, çalışanların bireysel kariyer hedefleri ve yetenek gelişimi açısından olumlu bir algı oluşturabilir. Liderleri, çalışanların profesyonel gelişimlerine yönelik destek sunan bir lider olarak görülmektedir. Lider, çalışanların bireysel başarılarına değer verirken aynı zamanda şirketin genel performansını iyileştirmeye yönelik stratejik bir yaklaşım benimsetmektedir.

Bu farklılıklar, iletişim eksiklikleri veya beklentilerin açık bir şekilde belirlenmemesi gibi unsurlardan kaynaklanmış olabilir. Çalışanların liderlerinin vizyonunu daha etkili bir şekilde anlamalarını sağlamak, ortak bir anlayışın oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Liderin daha fazla şeffaflık sağlaması ve hedefleriyle ilgili detayları paylaşması, çalışanların daha fazla bağlanmasına ve hedeflere ortak bir şekilde odaklanmasına yardımcı olabilir. Bu, departman içinde işbirliğini artırabilir ve hem bireysel hem de şirketin başarısını destekleyebilir. Liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

PKDÇ1: "Liderimizin vizyonunu değerlendirdiğimde, odak noktasının sadece projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin öncelikli olması üzerine olduğunu düşünüyorum. Bu odak, şirketin genel başarısını elde etmek için gereken stratejik unsurları içermiyor gibi görünüyor. Belki de daha geniş bir perspektife ihtiyaç duyuyorum, ancak şu ana kadar liderimizin sadece belirli bir alan üzerinde yoğunlaştığını hissediyorum. Belki de bu odak, projelerin ve müşteri memnuniyetinin kalitesini yükseltmek adına etkili olabilir, ancak şirket içi gelişim ve geniş bir strateji benim için daha anlamlı olabilir."

PKDL"Benim vizyonum ve hedeflerim, departmanımızın başarısını sağlarken aynı zamanda bireysel çalışanların şirket içi gelişimine ve kişisel büyümelerine odaklanmayı içeriyor. Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme, sadece bir iş yerinde çalışan olmaktan öteye geçmek, yetenekleri geliştirmek ve kariyer hedeflerine ulaşmak anlamına gelir. Ancak bunun yanı sıra, şirketin genel performansını artırmak, operasyonları daha verimli hale getirmek ve projelerde mükemmel sonuçlar elde etmek de benim için kritik öneme sahiptir. Bu geniş hedeflerle, departmanımızın sadece kısa vadeli başarı değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir bir büyüme elde etmesini hedefliyorum. Çalışanlarımızın bireysel ve profesyonel hedeflerine ulaşmalarını sağlamak, departman içinde bir uyum ve işbirliği kültürü oluşturmak en önemli önceliklerimden biridir."

Tablo 37: Genel Olarak İnşaat Sektöründe Liderin Vizyonlarına ve Hedeflerine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Sektörü Çalışanları				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	N
Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	FHDC2, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ1, PKDC2, PKDC3	7
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	FHDÇ1, FHDÇ3, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ3	5
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ2, İBDÇ3, PKDC1	6
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3	3
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (7), Kod 2: (5), Kod 3: (6) (Kod 4 (3)				
İnşaat Sektörü Lideri				
Vizyon ve hedefleriniz hakkında ne düşünüyorsunuz	Kod 1	Şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı	İKİİDL, PKDL	2
	Kod 2	Şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı	FHDL, İBDL, SATDL, PKDL	4
	Kod 3	Projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı	PYDL, İBDL, SATDL	3
	Kod 4	Şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı	SATDL	1
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (2), Kod 2: (4), Kod 3: (3), Kod 4: (1)				

Genel olarak inşaat sektöründe liderin vizyonlarına ve hedeflerine ilişkin içerik analizi sonuçları tablo 37’de yer almaktadır. Genel Olarak İnşaat Sektörü Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre toplam 7 çalışan (FHDÇ2, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3) departman liderinin vizyon hedeflerinin hem şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğunu, 5 çalışan (FHDÇ1, FHDÇ3, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ3) departman liderinin vizyon hedeflerinin şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu, 6 çalışan (PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ2, İBDÇ3, PKDÇ1) departman liderinin vizyon hedeflerinin projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu, 3 çalışan ise (SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3) departman liderinin vizyon hedeflerinin şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir.

Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderlerine yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre toplam 2 lider (İKİİDL, PKDL) vizyon hedeflerinin hem şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğunu, 4 lider FHDL, İBDL, SATDL, PKDL) vizyon hedeflerinin şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu, 3 lider (PYDL, İBDL, SATDL) vizyon hedeflerinin projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu. 1 lider ise (SATDL) vizyon hedeflerinin şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir.

Bu sonuçlar, inşaat sektöründe farklı liderlerin farklı önceliklere ve hedeflere sahip olduğunu göstermektedir. Bu çeşitlilik, şirketin genel stratejisini ve başarı faktörlerini belirlemede önemli bir rol oynayabilir. İnşaat sektöründe başarılı olmak için, çalışanlar ve liderler arasında uyumlu bir vizyon oluşturmak ve bu hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmak kritik bir öneme sahiptir.

Soru 6:

✓ **Çalışan:** Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

✓ **Lider:** Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Tablo 38: Finans ve Hukuk Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanları (FHDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	FHDÇ1, FHDÇ3	%67
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	FHDÇ2	%33
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				
Finans ve Hukuk Departmanı Lideri (FHDL)				
Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	FHDL	%100
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

Finans ve hukuk departmanında liderin çalışanlarının işleri üzerinde etkisine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 38’de yer almaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre 2 çalışan (FHDÇ1, FHDÇ3) kendi işi üzerinde liderin olumu etkisi olduğunu belirtmiştir. Ancak 1 çalışan (FHDÇ2) diğer çalışanlardan farklı olarak kendi işi üzerinde liderin kısmen olumu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Bu durum, belirli konularda liderin etkisinin olumlu olmasına rağmen, diğer konularda belirsizlik veya gelişmeye ihtiyaç olduğunu gösteriyor olabilir. Bu durum, liderin kendi ekibinin ihtiyaçlarına daha özel bir şekilde odaklanması gerektiğini veya belirli konularda iletişim veya liderlik becerilerini geliştirmesi gerektiğini düşündürülebilir. Finans ve Hukuk Departmanı Lideri ise çalışanlarının işleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmiştir

Genel olarak, bu değerlendirme, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerin karmaşıklığını yansıtmaktadır. Liderin departman içindeki bireylerin farklı ihtiyaçlarına ve beklentilerine nasıl cevap verdiği, bir liderin etkisinin değerlendirilmesinde kritik bir faktördür. Liderlik becerilerinin sürekli olarak

geliştirilmesi ve açık iletişim kanallarının sürdürülmesi, departman içindeki etkileşimleri olumlu yönde etkileyebilir. Liderlerin çalışanların işleri üzerinde etkisinin değerlendirilmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır.

FHDÇ1: “Ben liderimin iş üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmekten memnuniyet duyuyorum. Liderim, rehberlik ve yönlendirme konusunda son derece etkili bir rol oynuyor ve bu da kendi işim üzerinde olumlu bir etki yaratıyor. İş süreçlerini düzenleme ve takım motivasyonunu sağlama konusundaki becerileri, çalışma ortamını daha verimli ve memnuniyet dolu hale getiriyor. Liderimin yönlendirmeleri ve destekleri sayesinde, iş performansımı artırma ve departman içinde daha iyi bir katkıda bulunma fırsatı buluyorum. Liderimin etkisi altında çalışmak, hem kişisel gelişime katkı sağlamak hem de genel iş atmosferinin olumlu bir şekilde etkilenmesine olanak tanıyor. Bu olumlu etkiler, liderimin liderlik becerilerinin güçlü olduğunu ve departman yönetiminde başarılı olduğunu gösteriyor. Liderim, ekip içinde işbirliği ve iletişim konusunda öncü bir rol oynuyor, bu da departmanımızın genel başarısına olumlu bir şekilde yansıyor.”

FHDÇ2: “Ben kendi işim üzerinde liderimin etkisinin kısmen olumlu olduğunu belirtmek istiyorum. Liderimin belirli konularda olumlu etkileri var ancak genel olarak tam anlamıyla olumlu bir etki yaratamıyor gibi hissediyorum. Belirli alanlarda liderimin rehberlik ve yönlendirme yetenekleri etkili olabilirken, diğer konularda belirsizlik veya eksiklikler hissediyorum. Bu, belki de liderimin belirli alanlarda daha fazla odaklanması veya iletişim becerilerini geliştirmesi gerektiği anlamına gelebilir. Ancak yine de belirtmeliyim ki, liderim iş üzerinde herhangi bir olumsuz etki yaratmıyor. Sadece, tam anlamıyla olumlu bir etki yaratamıyor gibi hissettiğim noktalar bulunuyor. Liderimin, ekibin ihtiyaçlarına daha fazla odaklanarak veya belirli konularda daha fazla destek sağlayarak bu etkiyi artırabileceğine inanıyorum”.

FHDL: “Finans ve Hukuk Departmanı Lideri olarak, ekibimin işleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmekten gurur duyuyorum. Departmanımızın genel başarısı için çaba gösterirken, bireysel

çalışanlarımın kişisel ve profesyonel gelişimine odaklanmak benim için önemlidir. Ekip üyelerimin iş performanslarına katkıda bulunmak, motive etmek ve iş süreçlerini düzenlemek gibi liderlik sorumluluklarımı yerine getirirken, departman içinde pozitif bir iş ortamı oluşturmayı hedefliyorum. Lider olarak, açık iletişim kanallarını sürdürmeye özen gösteriyor ve çalışanlarımın ihtiyaçlarını anlamak için düzenli olarak geri bildirim alıyorum. Departman içindeki her bir bireyin başarısına odaklanarak, genel hedeflere ulaşmada birlikte çalışmayı teşvik ediyorum. Ayrıca, ekip üyelerimin kariyer hedeflerine ulaşmalarına destek olmak ve onların potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olmak da önceliklerim arasında yer alıyor. Finans ve Hukuk Departmanı olarak liderlik rolümü yerine getirirken, ekibimin olumlu bir şekilde etkilendiğini görmek beni motive ediyor ve gelecekte de bu etkiyi artırmak için çaba göstermeye devam edeceğim.”

Tablo 39: İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanları (İKİİDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	İKİİDÇ1, İKİİDÇ2,	%67
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	İKİİDÇ3	%33
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0) (Kod 4 (0))				
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri (İKİİDL)				
Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz	Kod 1	Olumlu etkisi var	İKİİDÇ	%100
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

İnsan kaynakları ve idari işler departmanında liderin çalışanlarının işleri üzerinde etkisine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 39’da yer almaktadır. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin

2 çalışan (İKİİDÇ1, İKİİDÇ2,) kendi işi üzerinde liderin olumu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu, liderleriyle birlikte çalışmanın, iş performanslarını ve genel iş memnuniyetini artırdığını göstermektedir. Bu çalışanlar, liderlerinin rehberlik ve etkileşim yeteneklerinin, kendi iş alanlarındaki etkinliği artırdığına inanmaktadırlar. Ancak 1 çalışan (İKİİDÇ3) diğer çalışanlardan farklı olarak kendi işi üzerinde liderin kısmen olumu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Bu durum, belirli konularda liderin etkisinin olumlu olmasına rağmen, diğer konularda belirsizlik veya gelişmeye ihtiyaç olduğunu göstermektedir. İKİİDÇ3'un bu görüşü, liderin belirli alanlarda daha fazla odaklanması veya iletişim becerilerini geliştirmesi gerektiği düşüncesini yansıtabilir.

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri ise çalışanlarının işleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmiştir. Sonuç olarak, bu değerlendirme, İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı'nda lider etkisinin farklı düzeylerde algılandığını ortaya koymaktadır. Liderlerin, çalışanlarını daha iyi anlamak ve onlarla daha etkili bir şekilde iletişim kurmak adına bu farklılıkları dikkate alması önemlidir. Bu çeşitlilik, departman içindeki iletişimi güçlendirebilir ve liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik fırsatlar sunabilir. Liderlerin çalışanların işleri üzerinde etkisinin değerlendirilmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır/

İKİİDÇ1: “Kendi işim üzerinde liderimin olumlu etkisi olduğunu ifade etmek beni memnun ediyor. Liderim, departman içindeki gelişim ve kişisel büyüme konularına odaklanarak, iş performansımı artırmam ve kariyerimde ilerlemem için önemli bir destek sağlıyor. Rehberlik becerileri ve olumlu etkileşimi, çalışma ortamının daha motive edici ve üretken hale gelmesine katkıda bulunuyor. Liderimin vizyonu hem bireysel hem de departman düzeyinde başarıyı hedefleyen bir perspektifi yansıtıyor. Bu olumlu etki, liderimin açık iletişimi ve yönlendirmeleri sayesinde daha da güçleniyor. Genel olarak, liderimle birlikte çalışmak, kişisel gelişimime katkı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda departman içinde bir ekip olarak başarıya ulaşmayı teşvik ediyor.”

İKİİDÇ3: “Kendi işim üzerinde liderimin etkisinin kısmen olumlu olduğunu ifade etmek istiyorum. Liderim, projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin öncelikli olduğuna odaklanarak belirli

bir yönde liderlik yapmaktadır. Ancak, bu odak noktası benim işim üzerinde sadece kısmi bir olumlu etki yaratmaktadır. Belirli konularda liderimin rehberliği ve yönlendirmeleri etkili olabilirken, diğer alanlarda belirsizlik veya eksiklikler hissediyorum. Bu durum, liderimin belirli konularda daha fazla odaklanması veya iletişim becerilerini geliştirmesi gerektiğini düşündürmektedir. Liderimin projeler ve müşteri memnuniyeti üzerindeki odak noktası, bu alanlarda başarıyı artırabilirken, iş performansımın genel olarak tam anlamıyla olumlu etkilenmediği bir gerçektir. Ancak, bu durumda belirtmeliyim ki, liderimin etkisi benim için tamamen olumsuz değil, sadece belirli alanlarda kısmi bir etki hissediyorum. Liderimle daha açık bir iletişim ve belirli konularda daha fazla destek sağlandığında, iş performansımın daha da gelişebileceğine inanıyorum.”

İKİİDL: “İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri olarak, çalışanlarımın işleri üzerinde olumlu bir etkim olduğunu belirtmekten memnuniyet duyuyorum. Hem şirket içi gelişim ve kişisel büyüme hem de şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olarak liderlik yapmaktayım. Çalışanlarımın bireysel yeteneklerini ve potansiyellerini geliştirmeye yönelik bir vizyon benimsemiş bulunmaktayım. Bu bağlamda, açık iletişim kanalları sürdürerek ve çalışanlarımın beklentilerini anlamak için düzenli geri bildirim alarak ekip içindeki etkileşimi güçlendirmeye çalışıyorum. Bu, çalışanlarımın kişisel ve profesyonel gelişimine katkı sağlamanın yanı sıra, departman içinde pozitif bir iş ortamının oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, şirketin karlılığını artırmak ve operasyonları daha verimli hale getirmek adına liderlik stratejilerini benimsemekteyim. İş süreçlerini optimize etmek, kaynakları etkili bir şekilde yönetmek ve departmanın genel performansını artırmak için çeşitli stratejik adımları planlamak ve uygulamak konusundaki çabalarım, şirket hedeflerine ulaşma yolunda kilit bir rol oynamaktadır.”

Tablo 40: Proje Yönetimi Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Yönetimi Departmanı Çalışanları (PYDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3	%100
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var		
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (3), Kod 2: (0), Kod 3: (0) (Kod 4 (0))				
Proje Yönetimi Departmanı Lideri (PYDL)				
Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz	Kod 1	Olumlu etkisi var	PYDL	%100
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

Proje yönetimi departmanında liderin çalışanlarının işleri üzerinde etkisine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 40'ta yer almaktadır. Proje Yönetimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin tüm çalışanlar (PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3) kendi işi üzerinde liderin olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar, Proje Yönetimi Departmanı çalışanlarının liderleriyle olan etkileşimlerinin iş performanslarına olumlu bir katkı sağladığını göstermektedir. Çalışanlar, liderlerinin rehberlik yetenekleri, motivasyon sağlama becerileri ve iş süreçlerini yönetme kabiliyeti konusundaki olumlu etkilerini vurgulamışlardır.

Proje Yönetimi Departmanı Lideri de çalışanlarının işleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmiştir. Liderin bu olumlu etkisi, departman içindeki işbirliğini ve projelerin başarısını artırabilir. Liderin, çalışanlarının bireysel yeteneklerini geliştirmeye odaklandığı ve departmanın genel başarısına katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Bu durum, departman içindeki işbirliği ve başarıyı destekleyen bir liderlik kültürünün varlığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Çalışanların liderlerinin rehberlik yetenekleri, motivasyon sağlama becerileri ve iş süreçlerini yönetme kabiliyeti konusundaki olumlu

değerlendirmeleri, liderlerinin departman içinde etkili bir şekilde rol aldığını göstermektedir. Bu olumlu lider etkisi, çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmelerine ve departmanın genel başarısına katkı sağlamalarına olanak tanımaktadır. Liderlerin çalışanların işleri üzerinde etkisinin değerlendirilmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır/

PYDÇ2: “Liderimin işim üzerindeki olumlu etkisi, benim kişisel ve profesyonel gelişimime katkıda bulunuyor. Açık iletişimi, destekleyici tutumu ve projelerin başarısı için gösterdiği çaba, departman içinde olumlu bir çalışma atmosferi oluşturuyor. Bu sayede, hem bireysel başarılar hem de departmanın genel hedeflerine ulaşma konusunda daha motive oluyorum. Liderimle işbirliği yapmak, departman içinde bir ekip olarak başarıya ulaşma yolunda ilerlememize olanak tanıyor. Kendisinden aldığım yönlendirmeler ve liderlik tarzı, hem iş performansımı artırmama hem de departmanın büyük resmi içinde etkili bir şekilde yer almama yardımcı oluyor.”

PYDÇ3: “Liderim, rehberlik ve yönlendirme konularında başarılı bir şekilde rol alarak, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmamıza katkı sağlıyor. Ayrıca, iş süreçlerini etkili bir şekilde yöneterek departmanın genel performansını artırıyor. Liderimin olumlu etkisi, beni kendi yeteneklerimi geliştirmeye teşvik ediyor. Açık iletişimi ve destekleyici liderlik tarzı, işbirliği içinde çalışmamızı kolaylaştırıyor. Projelerdeki başarıları için gösterdiği odak, departman içinde bir ekip olarak daha iyi sonuçlara ulaşmamıza yardımcı oluyor. Liderimle birlikte çalışmak, hem bireysel hem de departman düzeyindeki hedeflere odaklanmamı sağlıyor. Kendisi, departman içinde etkili bir iş ortamı oluşturarak ekip üyelerini motive ediyor. Liderimizin vizyonu, projelerin başarısını ve departmanın genel performansını ön planda tutarak, işimizde daha iyi bir gelecek için bizi ileri taşıyor. Liderimin etkisi, çalışma motivasyonumu artırıyor ve departman içinde birlikte başarıya ulaşma konusunda güçlü bir duyguya sahip olmamı sağlıyor.”

PYDL: “Ben Proje Yönetimi Departmanı Lideri olarak, çalışanlarım üzerinde olumlu bir etki yaratmaya odaklanmış durumdayım. Liderlik tarzım, ekibimle kurduğum güçlü iletişim ve destek sistemleriyle

çalışanların iş memnuniyetini artırmayı hedefler. Bu etki, departman içindeki işbirliğini ve motivasyonu güçlendirir. Çalışanlarımın bireysel ve profesyonel gelişimine katkıda bulunmayı amaçlarım. Rehberlik ve mentorluk, ekibin her bir üyesinin kariyer hedeflerine ulaşmasına destek olmak adına kullandığım yöntemlerden sadece birkaçıdır. Çalışanlarımın yeteneklerini açığa çıkarmalarına yardımcı olmak ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak, liderlik anlayışımın temelini oluşturur. Ayrıca, ekip içinde bir sinerji oluşturarak projelerin başarısına doğrudan etki etmeyi amaçlarım. Çalışanların projelerdeki rol ve katkılarına değer vermek, departmanın genel başarısına önemli bir ivme kazandırır. İyi bir lider olarak, ekip üyelerimin projelerdeki başarılarına odaklanarak hem bireysel hem de departman düzeyinde etkili sonuçlar elde etmeye çalışırım. Çalışanlarımın benimle çalışmaktan memnun olmalarını ve işlerinde başarılı olmalarını sağlamak, liderlik misyonumun temelini oluşturur. Onların motivasyonunu artırarak, departmanın hedeflerine ulaşma sürecinde güçlü bir takım ruhu oluşturmayı amaçlarım.”

Tablo 41: İnşaat Birimi Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Birimi Departmanı Çalışanları (İBDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	İBDÇ3	%33
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	İBDÇ1, İBDÇ2	%67
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (1), Kod 2: (2), Kod 3: (0) (Kod 4 (0))				
İnşaat Birimi Departmanı Lideri (İBDL)				
Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz	Kod 1	Olumlu etkisi var	İBDL	%100
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

İnşaat birimi departmanında liderin çalışanlarının işleri üzerinde etkisine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 41’de yer almaktadır. İnşaat Birimi Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin 1 çalışan (İBDÇ3) kendi işi üzerinde liderin olumu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu, çalışanın lideriyle olan etkileşiminin

pozitif bir deneyim olduğunu gösterir ve bu etkiyle iş performansının arttığını düşündüğünü gösterir. Ancak, 2 çalışan (İBDÇ1, İBDÇ2) kendi işi üzerinde liderin kısmen olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu durum, belirli konularda liderin etkisinin hissedildiğini ancak eksiklikler veya belirsizlikler olduğunu gösterebilir. Belki de liderin iletişim veya rehberlik konusunda belirli alanlarda daha fazla odaklanması gerektiğini ifade edebilir. İnşaat Birimi Departmanı Lideri ise çalışanlarının işleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmiştir. Bu departmandaki ekip üyeleri üzerinde etkili bir liderlik sergilediğini gösterir. Ancak, çalışanlardan alınan geri bildirimlerde farklılıklar olduğu göz önüne alındığında, belirli alanlarda liderin daha fazla odaklanması veya iletişimini güçlendirmesi gerekebilir. Sonuç olarak, İnşaat Birimi Departmanı'nda lider etkisi hem olumlu hem de kısmi olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, liderin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını daha iyi anlaması için bir fırsat sunmaktadır. Liderin, çalışanlar arasında daha tutarlı bir etki yaratmak için geri bildirimleri dikkate alması önemli olacaktır. Liderlerin çalışanların işleri üzerinde etkisinin değerlendirilmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır/

İBDÇ1: “Kendi işim üzerinde liderimin kısmen olumlu bir etkisi olduğunu belirtmek istiyorum. Liderimizin belirli alanlarda etkili olduğunu düşünüyorum, ancak bazı konularda eksiklikler olduğunu hissediyorum. Liderimin olumlu etkileri arasında, iş süreçlerini belirli bir düzen içinde yönetme çabası ve belli konularda rehberlik sağlama çabası bulunmaktadır. Ancak, bazı durumlarda iletişim eksikliği veya belirli projelerde daha fazla yönlendirme ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Bu, işimde daha güvenli ve etkili bir şekilde ilerlemem için liderimin daha fazla odaklanması gereken alanları işaret ediyor. Bu kısmi olumlu etki, liderimin güçlü yönlerini takdir ettiğim ve değerlendirdiğim anlamına gelirken, aynı zamanda belirli konularda gelişim fırsatları olduğunu düşünmeme neden oluyor. Liderimle daha fazla iletişim ve geri bildirim süreçlerine odaklanmak, çalışanlar arasında daha tutarlı bir etki yaratmak için önemli olacaktır.”

İBDÇ3: “Liderim, iş performansımı artırmak ve kişisel gelişimime katkıda bulunmak adına rehberlik sağlayarak önemli bir rol oynuyor. Liderimin pozitif etkilerinden biri, işbirliği ve iletişim konularında

sağladığı destektir. İşimde karşılaştığım zorluklarda veya belirsizliklerde liderimle olan açık ve yapıcı iletişim, çözüm odaklı bir yaklaşım benimsememde önemli bir etken olmuştur. Bu durum, departman içindeki işbirliğini artırarak projelerin daha etkili bir şekilde yönetilmesine olanak tanıyor. Ayrıca, liderimin motivasyon sağlama ve başarıyı takdir etme konusundaki yaklaşımı, çalışan memnuniyetini artırıyor. Bu, hem bireysel hem de departman düzeyinde daha iyi sonuçlar elde etmemize yardımcı oluyor. Liderimin yönlendirmesi altında çalışmak, kendi potansiyelimi daha iyi keşfetmemi sağlayarak işimde daha iyi bir performans sergileme fırsatı veriyor. Genel olarak, liderimle olan etkileşimim olumlu bir iş deneyimi yaratıyor ve bu da departman içindeki iş atmosferini olumlu bir şekilde etkiliyor. Liderimin sağladığı rehberlik, motivasyon ve destek sayesinde işime duyduğum bağlılık artıyor ve bu da departmanın genel başarısına katkı sağlıyor.”

İBDL: “İnşaat Birimi Departmanı Lideri olarak, çalışanlarımın işleri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktan büyük bir memnuniyet duyuyorum. Departman içindeki işbirliğini güçlendirmek ve projelerin başarıyla tamamlanmasını sağlamak, liderlik misyonumun temelini oluşturuyor. Çalışanlarımın bireysel ve profesyonel gelişimine katkıda bulunmak amacıyla rehberlik ve mentorluk sağlıyorum. Liderlik tarzım, açık iletişim, adaletli yönetim ve ekip üyelerinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak üzerine odaklanmıştır. Projelerdeki başarılar, hem bireysel performansları artırırken hem de departmanın genel etkinliğini güçlendirir. Ayrıca, çalışanlar arasında bir birlik ve işbirliği atmosferi oluşturarak, herkesin güçlü yanlarını kullanmasını teşvik ediyorum. Departman içindeki başarıların, ekip üyelerinin katkılarıyla şekillendiğine inanıyorum. Her bir çalışanın liderim olarak benim üzerimde etkisi olduğunu ve bu etkileşimin departmanın genel başarısını şekillendirdiğini düşünüyorum.”

Tablo 42: Satın Alma ve Ticaret Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanları (SATDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	-	-
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	SATDÇ1, SATD2, SATDÇ3	%100
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (0), Kod 3: (3) (Kod 4 (0))				
Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri (SATDL)				
Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	SATDL	%100
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

Satın alma ve ticaret departmanında liderin çalışanlarının işleri üzerinde etkisine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 42’de yer almaktadır. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin tüm çalışanlar (SATDÇ1, SATD2, SATDÇ3,) kendi işi üzerinde liderin olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu, liderleriyle olan etkileşimlerin genel olarak olumsuz algılandığını ve çalışanların bu etkilerden rahatsız olduklarını göstermektedir. Ancak, Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri Çalışanların tam aksine çalışanlarının işleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmiştir. Bu, liderin kendisinin işbirliği ve etkileşim konusundaki çabalarının, çalışanların performansını olumlu bir şekilde etkilediğini düşündüğünü göstermektedir.

Çalışanların olumsuz görüşleri ile liderin olumlu görüşü arasındaki bu çatışma, departman içinde bir anlayış eksikliği veya iletişim sorunlarına işaret edebilir. Bu durum, liderin çalışanların geri bildirimlerini dikkate alması, onlarla etkili bir iletişim kurması ve departman içindeki iş atmosferini olumlu bir şekilde etkilemesi için bir fırsat sunmaktadır. Sonuç olarak, bu veriler ışığında Satın Alma ve Ticaret Departmanı'nda lider etkisinin kritik bir konu olduğu görülmektedir. Liderin, çalışanların endişelerini anlaması ve bu konuda bir çözüm bulması, departman içindeki işbirliği ve memnuniyeti artırabilir. Liderlerin çalışanların işleri

üzerinde etkisinin değerlendirilmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır/

SATDÇ1: “Liderimin otoriter bir yaklaşım benimsemesi, işyerinde bir dizi olumsuz etkiye yol açıyor. Bu liderlik tarzı, iletişim eksikliği yaratıp çalışanların görüşlerini ifade etmelerini zorlaştırırken, inisiyatif kullanma ve kendi kararlarını alma özgürlüğünü kısıtlıyor. Ben bu durumdan kötü etkileniyorum. Ayrıca, çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne neden olabilir ve ekip içinde gerilimlere yol açabilir. Otoriter liderlik, yaratıcılık ve inovasyonu kısıtlayarak departmandaki yenilikçi potansiyeli azaltabilir. Bu zorlukları aşmak için, açık iletişim kanallarını güçlendirmek, liderle düzenli geri bildirim alışverişinde bulunmak ve çalışanlara daha fazla sorumluluk vermek önemlidir. Ayrıca, liderle işbirliği içinde olumlu değişiklikler sağlamak, departman içinde daha pozitif bir çalışma ortamı oluşturabilir”

SATDÇ2: “Satın Alma ve Ticaret Departmanı Çalışanı olarak, liderimin otoriter bir lider olduğunu düşünüyorum ve ben bundan rahatsızım. Çünkü beni olumsuz etkiliyor. Liderimiz, genellikle kararları tek başına alıyor ve çalışanlara pek fazla katılım veya geri bildirim şansı tanımıyor. Bu durum, işbirliği ve açık iletişim eksikliğine yol açıyor. Liderimizin emir ve direktifleri altında çalışmak, kendimi ifade etme fırsatlarını sınırlıyor ve işime duyduğum motivasyonu düşürüyor. Ayrıca, liderimizin sürekli kontrol altında tutma eğilimi, kendi inisiyatifimi kullanma ve sorumluluk alma konusunda engelleyici bir faktör oluşturuyor. Bu durum, departman içinde bir gerginlik atmosferine ve işbirliği eksikliğine neden oluyor. Liderimizin daha açık bir iletişim ve katılımcı bir liderlik tarzına geçmesi, departman içinde daha sağlıklı bir iş ortamı yaratabilir.”

SATDL: “Benim liderlik tarzımın departman içinde olumlu etkiler yarattığına inanıyorum. Karar alma süreçlerinde hızlı ve etkili olmaya özen gösteriyorum, bu da departmanın verimliliğini artırıyor. Aynı zamanda, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını yüksek tutmaya odaklanarak işbirliği ve uyum içinde bir ekip oluşturmayı hedefliyorum. Departmanımızın başarısı için birlikte çalışmayı ve açık iletişimi ön planda tutuyorum. Bu yaklaşımımın departman içinde olumlu bir atmosfer

yarattığını düşünüyor ve çalışanlarımın başarılarına katkıda bulunmaktan gurur duyuyorum.”

Tablo 43: Proje Kontrol Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

Proje Kontrol Departmanı Çalışanları (PKDÇ)				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	Frekans (%)
Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	-	-
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	PKDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3	%100-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (0), Kod 2: (3), Kod 3: (0) (Kod 4 (0))				
Proje Kontrol Departmanı Lideri (PKDL)				
Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	PKDL	%100
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

Proje kontrol departmanında liderin çalışanlarının işleri üzerinde etkisine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 43'te yer almaktadır. Proje Kontrol Departmanı Çalışanlarına yönelik oluşturulan soruya ilişkin tüm çalışanlar (PKDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3,) kendi işi üzerinde liderin kısmen olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu durum, çalışanların liderleriyle etkileşimlerinin olumlu yanlarını fark etmelerine rağmen, belirli konularda liderin etkisinin sınırlı olduğunu gösteriyor olabilir. Çalışanlar, liderin işleri üzerinde tam anlamıyla olumlu bir etkiye sahip olmadığını düşünerek, bu durumu "kısmen olumlu" olarak değerlendirmişlerdir. Ancak Proje Kontrol Departmanı Lideri ise çalışanlarının işleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmiştir. Lider, muhtemelen liderlik tarzının ve yönetim becerilerinin departman içinde olumlu sonuçlar doğurduğuna inanmaktadır. Bu liderin perspektifi, çalışanlarla olan etkileşimlerin ve liderin departmanın performansına olan katkısının olumlu olduğu yönündedir. Bu iki farklı perspektif arasındaki uyumsuzluk, Proje Kontrol Departmanı Lideri ile çalışanlar arasındaki algı farklılıklarını yansıtabilir. Çalışanlar, liderin kendi işleri üzerindeki etkisini kısmen olumlu olarak değerlendirirken, bu durum liderin belirli yönlerde daha fazla gelişme potansiyeli taşıdığını veya belirli beklentileri tam anlamıyla karşılayamadığını işaret edebilir.

Belki de liderin iletişim tarzı, karar alma süreçleri veya işbirliği yaklaşımı gibi konularda beklentilerin karşılanmadığına dair algılar bulunmaktadır. Bu uyumsuzluğun aşılması ve daha etkili bir işbirliği için, liderin bu geri bildirimleri dikkate alarak belirli alanlarda gelişim sağlamaya odaklanması önemlidir. Lider, çalışanların beklentilerini anlamak, açık iletişimi teşvik etmek ve departmanın ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek için çaba sarf etmelidir. Aynı zamanda, çalışanlar da liderleriyle daha açık iletişim kurarak beklentilerini ifade etmeli ve işbirliği için ortak bir anlayış geliştirmeye katkıda bulunmalıdır. Bu süreç, lider ve çalışanlar arasında daha sağlam bir iş ilişkisi oluşturarak departmanın başarısını artırabilir. Liderlerin çalışanların işleri üzerinde etkisinin değerlendirilmesine ilişkin soruya katılımcıların verdikleri verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır/

PKDÇ1: "Proje Kontrol Departmanı Çalışanı olarak, liderimin kendi işim üzerindeki etkisini kısmen olumlu olarak değerlendiriyorum. Liderimin genel liderlik tarzından ve yönetim becerilerinden memnunum, ancak belirli alanlarda gelişme potansiyeli olduğunu düşünüyorum. Özellikle iletişim kanallarının daha açık olması ve karar alma süreçlerine daha fazla katılım imkanı tanınması, departman içinde daha etkili bir işbirliği sağlayabilir. Bu konularda yapılan geliştirmeler, çalışan memnuniyetini artırabilir ve departmanın hedeflerine daha uyumlu bir şekilde ulaşmasına yardımcı olabilir. Liderimle daha açık bir iletişim ve işbirliği için çaba göstermeye hazırım."

PKDÇ3: "Diğer çalışanları bilemem ama kendi işim üzerinde liderimin kısmen olumlu etkisini hissediyorum. Liderim, belirli konularda başarılı bir yönetim sergileyerek departman atmosferini olumlu yönde etkiliyor. Ancak, bazı durumlarda iletişimde eksiklikler ve karar alma süreçlerinde daha fazla şeffaflık talebi olabileceğini düşünüyorum. Liderimin işbirliği ve motivasyon konularındaki yaklaşımını değerli buluyorum. Ancak, bu alanlarda daha fazla gelişim sağlanabilirse, departman içindeki etkileşim ve başarı daha da artabilir."

PKDL: "Departman içinde etkili bir liderlik sergilemeye çalışıyorum ve çalışanlarımın motivasyonunu artırmak, işbirliğini teşvik etmek ve departmanın başarılarına katkı sağlamak benim önceliklerim arasında yer alıyor. Bu yüzden çalışanlarımın üzerinde iyi bir etki sergilediğimi

düşünüyorum. Çalışanların belirttiği eksikliklere dair geri bildirimleri dikkate almak, departman içinde daha sağlıklı bir iletişim ve daha şeffaf bir karar alma süreci oluşturmak adına önemlidir. Bu konuda gelişim yapmaya her zaman açık olduğumu belirtmek isterim. Çalışanlarımın beklentilerini daha iyi anlamak ve onlarla birlikte daha etkili bir çalışma ortamı oluşturmak için çaba göstermeye devam edeceğim. Birlikte çalışarak departmanımızın daha da başarılı olmasını sağlamak amacıyla işbirliği yapmaktan memnuniyet duyarım."

Tablo 44: Genel Olarak İnşaat Sektörü Departmanında Liderin Çalışanlarının İşleri Üzerinde Etkisine İlişkin İçerik Analizi Sonuçları

İnşaat Sektörü Çalışanları				
Kategori	Kodlar		Katılımcılar	N
Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ3	8
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	FHDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3	7
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	SATDÇ1, SATD2, SATDÇ3	3
Toplam Çalışan Sayısı: (3) Kod 1: (2), Kod 2: (1), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				
İnşaat Sektörü Lideri				
Çalışanlarınız üzerinde etkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kod 1	Olumlu etkisi var	FHDL, İKİİDÇ, PYDL, İBDL, SATDL, PKDL	6
	Kod 2	Kısmen olumlu etkisi var	-	-
	Kod 3	Kısmen olumsuz etkisi var	-	-
	Kod 4	Olumsuz etkisi var	-	-
Toplam Lider Sayısı: (1) Kod 1: (1), Kod 2: (0), Kod 3: (0), Kod 4: (0)				

Genel olarak inşaat sektörü departmanında liderin çalışanlarının işleri üzerinde etkisine ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 44’de yer almaktadır. Genel Olarak İnşaat Sektörü Çalışanlarına yönelik oluşturulan ilk cevap koduna göre toplam 8 çalışan (FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ3) kendi işi üzerinde liderin olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu çalışanlar, liderlerinin iş performanslarına ve motivasyonlarına olumlu katkı sağladığını düşünmektedirler. 7 çalışan (FHDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3) kendi işi üzerinde liderin kısmen olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu

durum, belirli alanlarda liderin etkisinin daha fazla gelişme potansiyeli olduğunu veya beklentilerin tam anlamıyla karşılanamadığını gösterebilir. 3 çalışan (SATDÇ1, SATD2, SATDÇ3) kendi işi üzerinde liderin olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu çalışanlar, liderleriyle olan etkileşimlerin iş performanslarına olumsuz bir şekilde yansıdığını düşünmektedirler. Ancak Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderlerinin tamamı çalışanlarının işleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtmiştir. Bu farklılıklar, çalışanlar ve liderler arasındaki algı farklılıklarını ve iletişim ihtiyaçlarını vurgulayabilir.

Genel olarak, İnşaat Sektörü Çalışanları ve Liderleri arasında birkaç farklı perspektif ortaya çıkmıştır. Çalışanlar arasında, liderlerinin işleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu, liderlerin çoğunlukla olumlu bir liderlik tarzına ve etkileşimine sahip olduklarını gösterir. Ancak, bazı çalışanlar, liderlerinin etkisinin kısmen olumlu olduğunu düşünmektedir. Bu durum, belirli konularda liderlerin daha fazla gelişme potansiyeli bulunduğunu veya beklentilere tam anlamıyla yanıt veremediklerini gösterebilir. Ayrıca, bir grup çalışan, liderlerinin işleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Öte yandan, liderlerin tamamı, çalışanlarının işleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu, liderlerin genellikle pozitif bir liderlik tarzına ve departmanları üzerinde etkili bir yönetim sergilemeye çalıştığını gösterir. Genel olarak, farklı perspektifler arasında bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Bu farklılıkların anlaşılması, iletişim eksikliklerinin giderilmesi ve gelişim alanlarının belirlenerek üzerine çalışılması, hem liderlerin hem de çalışanların daha etkili bir işbirliği içinde olmalarına yardımcı olabilir.

SONUÇ

Liderlik, herhangi bir organizasyonun başarısı için önemli bir faktördür. İnşaat sektörü gibi büyük ölçekli projelerin yönetildiği ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gereken karmaşık sektörlerde, etkili liderlik daha da önem kazanmaktadır. Azerbaycan'da inşaat sektörü, ekonominin büyümesine ve gelişmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. İnşaat sektöründe liderlik, genellikle büyük projelerin karmaşıklığı, çok sayıda paydaşın varlığı ve sürekli değişen koşullar gibi özel zorluklarla karşılaşmaktadır. Liderler, bu zorluklarla başa çıkmak, takımları etkili bir şekilde yönetmek ve projelerin başarıyla tamamlanmasını sağlamak için güçlü bir liderlik becerisi sergilemelidir. Azerbaycan'da hızla büyüyen inşaat sektörü, projelerin belirlenen süre ve bütçe içinde başarıyla tamamlanması için çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar arasında iş güvenliği, çevresel sürdürülebilirlik ve kalite kontrol gibi karmaşık unsurlar bulunmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin sektörün dinamiklerini kavraması ve çalışanları motive ederek başarıya yönlendirmesi son derece kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışma, Azerbaycan'daki inşaat sektöründe algılanan ve oluşan liderlik davranışlarını ele alarak UMİCO İnşaat Şirketi örneğini incelemiştir. Araştırma, inşaat sektöründeki liderlik pratiklerinin anlaşılması, çalışanların liderlik tarzlarına yönelik algılarının belirlenmesi ve UMİCO İnşaat Şirketi'nin liderlik stratejilerinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın demografik özellikleri UNICO İnşaat Şirketi'nin farklı departmanlarındaki çalışanların profillerini detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Finans ve Hukuk Departmanı'nda cinsiyet dağılımının dengeli olduğu, genellikle lisans ve yüksek lisans eğitime sahip çalışanların bulunduğu ve iş deneyimlerinin 1 ile 8 yıl arasında değiştiği görülmüştür. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı'nda cinsiyet dağılımı ve yaş grupları dengeli bir yapı sergilerken, genellikle yüksek lisans ve lisans derecelerine sahip bireylerden oluşan bir çalışan profili gözlemlenmiştir. Proje Yönetimi Departmanı'nda ise cinsiyet dağılımında ağırlıklı olarak erkek çalışanların bulunduğu, yaş ortalamasının biraz daha yüksek olduğu ve genellikle yüksek lisans derecesine sahip olan çalışanların yoğun olduğu belirlenmiştir. İnşaat Birimi

Departmanı'nda çoğunlukla erkeklerin bulunduğu bir cinsiyet dağılımı göze çarpmakta, genç bir yaş ortalaması ve genellikle lisans derecesine sahip çalışanların ağırlıkta olduğu görülmüştür. Satın Alma ve Ticaret Departmanı'nda cinsiyet dağılımının dengeli olduğu, genellikle lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip bireylerden oluşan bir profile karşılaştığı ve iş deneyiminin 2 ile 5 yıl arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Son olarak, Proje Kontrol Departmanı'nda cinsiyet dağılımının dengeli olduğu ve genç bir yaş ortalamasının hâkim olduğu belirlenmiştir. Çalışanların genellikle lisans derecesine sahip olduğu ve iş deneyiminin 1 ile 5 yıl arasında değiştiği tespit edilmiştir.

UNICO İnşaat Şirketi'nin Finans ve Hukuk Departmanı Lideri 30 yaşında ve lisans eğitilmiş bir kadın liderdir; 5 yıl iş deneyimine sahiptir. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı Lideri yine bir kadın liderdir, 35 yaşında ve yüksek lisans mezunudur; 7 yıl iş deneyimine sahiptir. Proje Yönetimi Departmanı Lideri ise 45 yaşında bir erkek liderdir, yüksek lisans eğitilmiş ve 10 yıl iş deneyimine sahiptir. İnşaat Birimi Departmanı Lideri 41 yaşında bir erkek liderdir ve lisans mezunudur; 5 yıl iş deneyimine sahiptir. Satın Alma ve Ticaret Departmanı Lideri 50 yaşındaki bir erkek liderdir, lisans mezunudur ve 8 yıl iş deneyimine sahiptir. Son olarak, Proje Kontrol Departmanı Lideri 39 yaşında bir erkek liderdir ve lisans eğitimi almıştır; 7 yıl iş deneyimine sahiptir.

UNICO İnşaat Şirketi'nin lider kadrolarının demografik özelliklerine yönelik frekans analizi sonuçları, farklı departmanlardaki liderlerin çeşitli demografik profillere sahip olduğunu göstermektedir. Bu profiller arasında cinsiyet çeşitliliği bulunmakta olup, kadın ve erkek liderlerin dengeli bir şekilde temsil edildiği görülmektedir. Ayrıca, liderlerin yaşları ve eğitim düzeyleri arasında da çeşitlilik mevcuttur ve genç ve deneyimli liderler arasında bir denge sağlanmıştır. Bu durum, şirketin lider kadrolarının geniş bir yetenek yelpazesi ve deneyime sahip olduğunu ortaya koyarak, farklı departmanlarda etkili liderlik sağlama kapasitesini vurgulamaktadır.

Liderlerin iş deneyimlerinin çeşitliliği, kendi alanlarında uzmanlaştıklarını gösterirken, bu özelliklerin bir araya gelmesi, organizasyonun genel performansını

olumlu yönde etkileme potansiyelini yansıtmaktadır. Bu çeşitlilik ve denge, UNICO İnşaat Şirketi'nin lider kadrolarının hem bireysel uzmanlık alanlarında güçlü olduğunu hem de organizasyonun genel hedeflerine yönelik etkili bir liderlik sergileme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir.

Nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada, içerik analiziyle detaylı bir veri analizi yapılmıştır. Araştırma, katılımcıların görüşlerini, tutumlarını ve deneyimlerini daha derinlemesine anlamak amacıyla belirli soruların yönlendirildiği bir süreci içermiştir. İçerik analizi aracılığıyla, katılımcıların ifadeleri tematik kategorilere ayrılarak ana temalar ve örüntüler belirlenmiştir. Araştırma, UNICO İnşaat Şirketi'nin Finans ve Hukuk Departmanı, İnsan Kaynakları ve İdari İşler Departmanı, Proje Yönetimi Departmanı, İnşaat Birimi Departmanı, Satın Alma ve Ticaret Departmanı ve Proje Kontrol Departmanı'nda görev yapan çalışanlar ile liderlerden oluşan bir katılımcı grubunu kapsamaktadır. Her departmandan seçilen 3 çalışan ve 1 liderle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma katılımcıları toplamda 18 çalışan ve 6 liderden oluşmaktadır. Her bir çalışan ve liderine yöneltilen toplamda 6 soru bulunmaktadır.

Genel olarak UNICO inşaat sektörü çalışanlarına yöneltilen *"Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?"* sorusunun içerik analizi sonuçlarına göre, toplamda 11 çalışan, şirketin liderlerini tamamen başarılı olarak değerlendirmiştir (FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ2). Diğer yandan, 5 çalışan (FHDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ3, SATDÇ2, PKDÇ1) şirketin liderlerini kısmen başarılı olarak değerlendirmiştir (Tablo 9). UNICO inşaat sektörü liderlerine *"Kendinizi bir lider olarak nasıl değerlendirirsiniz?"* sorusunun içerik analizi sonuçlarına göre, tüm liderler kendilerini tamamen başarılı bir lider olarak değerlendirmiştir. Bu durum, liderlerin öz değerlendirme sürecinde kendilerine olan güvenlerini yansıtabilir ve liderlik rollerini başarıyla yerine getirdikleri izlenimini oluşturabilir. Sonuç olarak, inşaat sektöründeki liderler genellikle kendilerini başarılı bir lider olarak görme konusunda özgüvene sahiptir ve liderlik görevlerine devam etmektedirler. Ancak, bazı çalışanların liderlerini kısmen başarılı olarak değerlendirmesi, liderlerin performanslarında iyileştirme fırsatları olduğunu gösterebilir. Bu farklı görüşler, liderlerin liderlik tarzlarını ve

performanslarını daha yakından incelemeleri ve çalışanların geri bildirimlerini dikkate almaları gerektiğini göstermektedir.

UNİCO İnşaat sektörü çalışanlarına yöneltilen "*Liderinizin davranışlıklarını nasıl algılıyorsunuz?*" sorusunun içerik analizi sonuçlarına göre, 9 çalışanın (FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ2) çoğunluğu şirketin liderini davranışları açısından profesyonel, saygılı ve disiplinli olarak değerlendirmiştir. Diğer bir grup çalışan (FHDÇ2, İKİİDÇ1, İKİİDÇ3, İBDÇ3, PKDÇ3) ise liderlerin davranışlarını pozitif ve iş odaklı olarak algılamıştır. Ancak, 2 çalışan (SATDÇ1, SATDÇ2) liderlerin davranışlarını otoriter olarak nitelendirmiş, diğer 2 çalışan (SATDÇ3, PKDÇ1) ise liderlerin davranışlarını amatör olarak değerlendirmiştir (Tablo 16). Liderlerin kendi algılarına yönelik değerlendirmelerde, genellikle "Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli" kategori öne çıkmıştır. Ancak, bazı liderler kendilerini "Pozitif ve İş Odaklı" olarak değerlendirmişlerdir. Özellikle, Satın Alma ve Ticaret Departmanı liderinin hem "Profesyonel, Saygılı ve Disiplinli" hem de "Otoriter" bir davranışa sahip olduğunu belirtmesi dikkat çekicidir. Bu durum, liderin farklı durumlarda farklı liderlik stillerini benimsemiş olabileceğine veya çeşitli davranışları birleştirmeye çalıştığına işaret edebilir. Genel olarak, UNİCO inşaat sektöründeki çalışanlar ve liderler arasında farklı davranış algıları bulunmaktadır. Bu farklılıklar, liderlik tarzları, şirket kültürü ve bireysel tercihlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir.

UNİCO İnşaat sektörü çalışanlarına yöneltilen "*Lideriniz, çalışanların ihtiyaçlarına nasıl cevap veriyorlar?*" sorusunun içerik analizi sonuçlarına göre, 11 çalışan, (FHDÇ1, FHDÇ2, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3) çalışan,) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. 5 çalışan (İKİİDÇ3, İBDÇ2, İBDÇ3, SATDÇ3, PKDÇ1) ise liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı kısmen duyarlı ve bazen destek ve fırsatlar sunduğunu belirtmiştir. Ancak, 2 çalışan (SATDÇ1 SATDÇ2) ise şirketin liderinin davranışlarının otoriter davranış olduğunur. Ancak, 2 çalışan (SATDÇ1 SATDÇ2) ise) liderlerinin çalışanların ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarsız ve hiçbir destek veya fırsat sunmadığını belirtmiştir. Genel Olarak İnşaat Sektörü Liderine yönelik oluşturulan

ilk cevap koduna göre tüm liderler (FHDL, İKİİDL, PYDL, İBDL, SATDL, PKDL) çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı oldukça duyarlı ve her konuda destek ve fırsat sunduğunu belirtmektedir (Tablo 23).

Çalışanlar arasında genel bir eğilim, liderlerin çoğunluğunun çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı ve destekleyici olduğu yönündedir. Bu liderler, çalışanlarının gereksinimlerini anlamak ve çeşitli konularda destek ve fırsatlar sunmak konusunda başarılı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu olumlu geri bildirimler, bir organizasyon içinde pozitif bir çalışma ortamının, iş memnuniyetinin ve takım ruhunun sürdürülmesi açısından önemlidir. Ancak, belirli birkaç liderin duyarsız olduğu ve çalışanlarına destek sağlamadığı vurgulanmıştır. Bu durum, liderler arasında tutarsız bir davranış modeli olabileceğini veya belirli liderlerin yönetim yaklaşımlarının revize edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu liderlerin daha yakından incelenmesi ve belki de liderlik becerilerini geliştirmeleri için destek alınması, çalışan memnuniyeti ve iş performansını artırabilir. Ayrıca, bu tür bir geri bildirimle, organizasyon içinde liderlik geliştirme programlarının uygulanması veya liderler arasında en iyi uygulamaların paylaşılması gibi önlemler alınabilir. Bu, liderler arasında daha tutarlı bir liderlik kültürü oluşturarak çalışan memnuniyetini artırabilir ve iş ortamının daha etkili hale gelmesine katkıda bulunabilir.

UNİCO İnşaat sektörü çalışanlarına yöneltilen "*Liderinizin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?*" sorusunun içerik analizi sonuçlarına göre, 8 çalışan (FHDC2, FHDC3, PYDC1, PYDC2, PYDC3, İBDÇ1, İBDÇ3, PKDC3) liderlerin karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiklerini belirtmiştir. Diğer yandan, 7 çalışan (PKDC1, PKDC2, İBDÇ2, FHDC1, İKİİDC1, İKİİDC2, İKİİDC3) liderlerin karar alma süreçlerinde sınırlı sayıda çalışanları dahil ettiklerini ifade etmiştir. İnşaat sektöründeki liderlerden 3'ü (İBDÇ, PYDL, FHDL) karar alma süreçlerinde tüm çalışanları dahil ettiğini belirtirken, diğer 3'ü (PKDL, SATDL, İKİİDL) sınırlı sayıda çalışanları dahil ettiklerini ifade etmiştir (Tablo 30). İnşaat sektöründe, liderlerin ve çalışanların karar alma süreçlerine ilişkin algılarında belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, iletişim eksikliklerine veya liderlik yaklaşımlarının net olmamasına işaret edebilir. Bu nedenle hem liderlerin hem de çalışanların karar alma süreçleri

hakkında daha açık ve tutarlı bir iletişim kurmaları önemlidir. Ayrıca, liderlerin bu konuda daha net bir yönerge sunmaları ve çalışanların katılımını teşvik etmeleri gerekebilir. Bu sonuçlar, inşaat sektöründeki karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha etkili bir işbirliği ortamının oluşturulması için fırsatlar ve gereklilikler hakkında bilgi sağlamaktadır.

UNİCO İnşaat sektörü çalışanlarına yöneltilen "*Liderlerinizin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?*" sorusunun içerik analizi sonuçlarına göre, 7 çalışan (FHDÇ2, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3) departman liderinin vizyon hedeflerinin hem şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğunu, 5 çalışan (FHDÇ1, FHDÇ3, PYDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ3) departman liderinin vizyon hedeflerinin şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu, 6 çalışan (PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ2, İBDÇ3, PKDÇ1) departman liderinin vizyon hedeflerinin projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu, 3 çalışan ise (SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3) departman liderinin vizyon hedeflerinin şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir. 2 lider (İKİİDL, PKDL) vizyon hedeflerinin hem şirket içi gelişim ve kişisel büyüme odaklı olduğunu, 4 lider (FHDL, İBDL, SATDL, PKDL) vizyon hedeflerinin şirketin karlılığını artırmak ve operasyonlarını daha verimli hale getirmeye odaklı olduğunu, 3 lider (PYDL, İBDL, SATDL) vizyon hedeflerinin projelerin mükemmel sonuçlar üretmesi ve müşteri memnuniyetinin her şeyin önünde olması gerektiği üzerine odaklı olduğunu, 1 lider ise (SATDL) vizyon hedeflerinin şirketin pazar payını artırmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamak üzerine odaklı olduğunu belirtmiştir (Tablo 37).

Bu sonuçlar, inşaat sektöründe farklı liderlerin farklı önceliklere ve hedeflere sahip olduğunu göstermektedir. Bu çeşitlilik, şirketin genel stratejisini ve başarı faktörlerini belirlemede önemli bir rol oynayabilir. İnşaat sektöründe başarılı olmak için, çalışanlar ve liderler arasında uyumlu bir vizyon oluşturmak ve bu hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmak kritik bir öneme sahiptir.

UNİCO İnşaat sektörü çalışanlarına yöneltilen *"Liderlerinizin işiniz üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz? "* sorusunun içerik analizi sonuçlarına göre, 8 çalışan (FHDÇ1, FHDÇ3, İKİİDÇ1, İKİİDÇ2, PYDÇ1, PYDÇ2, PYDÇ3, İBDÇ3) kendi işleri üzerinde liderin olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu çalışanlar, liderlerinin iş performanslarına ve motivasyonlarına olumlu katkı sağladığını düşünmektedirler. 7 çalışan (FHDÇ2, İKİİDÇ3, İBDÇ1, İBDÇ2, PKDÇ1, PKDÇ2, PKDÇ3) kendi işleri üzerinde liderin kısmen olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu durum, belirli alanlarda liderin etkisinin daha fazla gelişme potansiyeli olduğunu veya beklentilerin tam anlamıyla karşılanamadığını gösterebilir. 3 çalışan (SATDÇ1, SATDÇ2, SATDÇ3) kendi işleri üzerinde liderin olumsuz bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu çalışanlar, liderleriyle olan etkileşimlerin iş performanslarına olumsuz bir şekilde yansıdığını düşünmektedirler. Ancak, genel olarak inşaat sektörü liderlerinin tamamı çalışanlarının işleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir (Tablo 44).

Bu farklılıklar, çalışanlar ve liderler arasındaki algı farklılıklarını ve iletişim ihtiyaçlarını vurgulayabilir. Genel olarak, farklı perspektifler arasında bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Bu farklılıkların anlaşılması, iletişim eksikliklerinin giderilmesi ve gelişim alanlarının belirlenerek üzerine çalışılması hem liderlerin hem de çalışanların daha etkili bir işbirliği içinde olmalarına yardımcı olabilir.

Çalışanların liderleri hakkındaki görüşlerini anlamak için gerçekleştirilen içerik analizi, liderlerin davranışları, karar alma süreçleri ve vizyon hedefleri gibi önemli konulara odaklanmıştır. Bu analiz, çalışanların liderleriyle ilgili algılarını belirleyerek, liderlerin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını ortaya koymuştur. İşbirliği ve iletişim, liderlerin ve çalışanların karar alma süreçlerine dair algılarını anlamak adına kritik bir rol oynamıştır. Çalışanlar ve liderler arasında bu konuda belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Bu noktada, daha etkili bir iletişim stratejisinin ve işbirliği kültürünün oluşturulmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, inşaat sektöründeki liderlik analizi, şirket içindeki çeşitli departmanlar arasında liderlik dinamiklerinin karmaşıklığını ve çeşitliliğini vurgulamıştır. Bu çeşitlilik, liderlerin ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlamaları,

güçlü yönlerini kullanmaları ve gelişim alanlarına odaklanmaları için önemli bir fırsat sunmaktadır. İnşaat sektöründeki liderler, bu analizin sonuçlarına dayanarak liderlik stratejilerini güçlendirebilir, iletişimi iyileştirebilir ve şirketin genel başarı hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşabilirler.

Araştırma sonuçları ile ilgili literatürde yapılan benzer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında diğer çalışmalarla benzer sonuçlara varıldığı görülmektedir. Ayalp ve Keretli'nin (2016) liderlik stillerini belirlemeye yönelik Türk inşaat sektöründeki proje yöneticilerini inceledikleri çalışma, UNICO İnşaat Şirketi liderlik analiziyle benzer bir temaya odaklanmaktadır. Her iki çalışma da liderlik stillerini değerlendirmek ve sektördeki liderlerin performansını anlamak için benzer yöntemleri kullanmıştır. Ancak, Ayalp ve Keretli'nin çalışması, mimar ve inşaat mühendislerinin görüşlerine dayanarak genel bir sektör analizi sunarken, UNICO İnşaat liderlik analizi, bir şirketin iç dinamiklerine odaklanmaktadır. Yenipazarlı'nın (2006) Türk inşaat sektöründeki yönetici ve yönetici olmayan personelin liderlik davranışlarına yönelik tercihleri ve algılamalarını analiz ettiği çalışma, liderlik konsepti üzerine farklı bir bakış açısı sunmaktadır. UNICO İnşaat liderlik analizi ile karşılaştırıldığında, bu çalışma, sektör genelinde liderlik davranışlarına yönelik geniş bir perspektifi içermekte ve sektördeki genel eğilimleri değerlendirmektedir.

Rzayev'in (2020) Azerbaycan'daki şirketlerde liderlik tarzları ve örgütsel performans algısı üzerine yaptığı araştırma, UNICO İnşaat liderlik analizi ile benzerlik göstermektedir. Her iki çalışma da liderlik tarzlarının örgütsel performans algısı üzerindeki etkilerini incelemekte, çeşitli liderlik tarzlarının çalışan algısı, motivasyon, katılım ve organizasyon kültürü ile ilişkilerini vurgulamaktadır. Bu benzerlikler, liderlik ve örgütsel performans arasındaki karmaşık dinamikleri anlama çabasında geniş bir perspektifi paylaşmaktadır. Tarım'ın (2010) inşaat sektöründeki liderlik yaklaşımlarını incelediği çalışma, kadın ve erkek liderler arasındaki potansiyel farklara odaklanmaktadır. UNICO İnşaat liderlik analizi ile kıyaslandığında, Tarım'ın çalışması sektördeki cinsiyet çeşitliliğinin liderlik davranışlarına etkisini belirleme konusunda benzersiz bir bakış sunmaktadır. Mamaş'ın (2015) Türkiye'deki inşaat proje yönetimi sektöründeki liderlik davranışlarını incelediği araştırma ise UNICO İnşaat liderlik analiziyle uyumlu bir

temaya odaklanmaktadır. Mamas'ın çalışması, liderlik davranışlarının dağılımını demografik özelliklere göre değerlendirerek sektördeki genel eğilimlere ışık tutmaktadır. Her iki çalışma da inşaat sektöründeki liderlik dinamiklerini anlama konusunda değerli bir katkı sunmaktadır.

Bu bağlamda, liderlik tarzlarının iş dünyasındaki etkisi, sadece bir şirketin iç dinamiklerini değil, aynı zamanda bir sektörün genel performansını da etkileyebilecek bir faktördür. Çalışanların liderlerine yönelik algıları, liderlik tarzlarının başarılı olup olmadığını belirlemede önemli bir gösterge olabilir. Bu nedenle, liderlik tarzlarının anlaşılması, şirketlerin stratejilerini belirlemelerinde ve çalışanlarla daha etkili iletişim kurmalarında kritik bir rol oynar. Liderlik tarzlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi hem liderlere hem de çalışanlara yönelik gelişim fırsatları ve eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymak adına önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, liderlik tarzlarının algılanması ile ilgili olarak, şirketlerin ve liderlerin daha etkili olmalarını sağlamak için aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Liderlik Tarzlarının Bilinçli ve Etkili Kullanımı:** Liderler, liderlik tarzlarını bilinçli bir şekilde kullanmalı ve organizasyonlarına en uygun liderlik yaklaşımını benimsemelidir. Çalışanların ihtiyaçlarına ve organizasyonun hedeflerine göre liderlik tarzlarını adapte etmek, daha etkili bir liderlik ortamı oluşturmaktadır.
- **İletişim ve Geri Bildirim:** Liderler, çalışanları ile düzenli ve açık iletişim kurmalıdır. Geri bildirim mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanmak, liderlerin çalışanlarını anlamalarına ve onlarla daha yakın bir ilişki kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bu, çalışanların liderlik tarzlarına yönelik algılarını şekillendirmektedir.
- **Liderlik Gelişimi ve Eğitim Programları:** Şirketler, liderlik gelişimi ve eğitim programları düzenleyerek liderlerin becerilerini güçlendirmektedir. Bu programlar, liderlere farklı liderlik tarzları arasında geçiş yapma esnekliği kazandırabilir ve liderlik becerilerini güncel tutmalarına yardımcı olmaktadır.

- **Çeşitliliğe ve Cinsiyet Eşitliğine Dikkat:** Cinsiyet, kültürel ve demografik çeşitliliği desteklemek, liderlik tarzlarının zenginleşmesine ve farklı bakış açılarından faydalanılmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, kadın liderlere eşit fırsatlar sağlamak ve cinsiyet eşitliğini teşvik etmek önemlidir.
- **Çalışan Katılımını Artırma:** Liderler, karar alma süreçlerine çalışanları daha fazla dahil ederek, çalışanların liderlik tarzlarına karşı olumlu bir algı geliştirmelerini sağlayabilmektedir. Bu, çalışanların bağlılık düzeyini artırabilir ve örgüt kültürünü güçlendirebilmektedir.
- **Liderlik Analizleri ve İncelemeler:** Düzenli olarak liderlik analizleri yapmak ve çalışanlarla liderler arasındaki algıları değerlendirmek, liderlik tarzlarının etkinliğini ölçmek ve gelişim alanlarını belirlemek açısından önemlidir. Bu analizler, liderlerin güçlü yönlerini vurgulamak ve zayıf noktalarını geliştirmek için kullanılmaktadır.
- **Liderler Arası İşbirliği ve Paylaşım:** Şirket içinde farklı departmanlarda görev yapan liderler arasında işbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik etmek, organizasyonun genel performansını artırmaktadır. Liderler arası etkileşim, farklı liderlik tarzlarını daha iyi anlamalarına ve birbirlerinden öğrenmelerine olanak tanımaktadır.

Bu öneriler, liderlik tarzlarının algılanması ile ilgili olarak şirketlerin ve liderlerin daha başarılı olmalarını sağlamak için kullanılabilir. Her şirketin ve liderin ihtiyaçları farklı olduğu için bu öneriler, özelleştirilmiş ve esnek bir şekilde uyarlanabilir

KAYNAKÇA

- Al Khajeh, E. H. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. Journal of Human Resources Management Research, 2018, Article, 2018.
- Alifanov, S. A. The main directions of leadership analysis. Issues of Psychology, 3, 90-96, 1991.
- Alaei, H. Comparative study of the importance of managerial and leadership behaviors from the perspective of teachers and principals; Master's thesis, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, 2010.
- Andrews, M. C., "Values and person-organization fit: Does moral intensity
Baker, T., Hunt, strengthen outcomes?" Leadership & Organization
T.G. Development Journal 32(1): 5-1, 2011.
- Anwar, S. The role of administrative leadership in achieving job satisfaction. Shendi universit, 2017.
- Armstrong, M. Resource Management Practice. 2006.
- Arnold, J. A., Arad, The empowering leadership questionnaire: the construction
S., Rhoades, J. A. & and validation of a new scale for measuring leader behaviours.
Drasgow, F. Journal of Organizational Behaviour, 21(3), 249-269, 2000.
- Ayman, R., and The relationship of supervisory behavior ratings to work group
Chemers, M.M. effectiveness and subordinate satisfaction among Iranian
managers. Journal of Applied Psychology, vol. 68, n. 4, pp.
338-341, 1983.
- Armstrong, M. Resource Management Practice. 2006.

- Avolio, B. J., Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Walumbwa, F. O., Annual Review of Psychology 60 (2009), pp. 421-449, 2009. & Weber, T. J.
- Baburova, N. B. Leader vs Victim: Shaping Victim Behavior in a Leader Through Persecution. Bulletin of the Moscow State Regional University, (3), 121-133, 2020.
- Baldwin, D., & Positive influence: How leaders get others to see it their way. Grayson, C. Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass, 24(1), 8-11, 2004.
- Bass, B. M., & "Transformational leadership development: Manual for the Avolio, B. J. multifactor leadership questionnaire", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- Bass, B. M., & "Full range leadership development: Manual for the Avolio, B. J. Multifactor Leadership Questionnaire"(pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden. 1997.
- Bass, B. M., Avolio, Predicting unit performance by assessing transformational and B. J., Jung, D. I., & transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2), Berson, Y. 207, 2003.
- Berumen, J.C. Applying the Leadership Practices Inventory on Managers and Employees at Mexican Companies. ADissertation Doctor of Education, Universidad Intercontinental (Mexico), Licenciado en Psicologic. 1992.
- Bhargavi, S., & Leadership Styles and Organizational Performance. Strategic Yaseen, A. Management Quarterly, 4, 87-117, 2016.
- Blake, R. R., & "The managerial grid III: a new look at the classic that has Mouton, J. S. boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide", Oxford: Butterworth-Heinemann. 1985.

- Burns, James . Leadership. New York: Harper & Row, Publishers, Inc. 1978
- MacGregor. London, Scott. 2001. Book Review, Leadership. 1978
- Burris, E. R., Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. 2008, "Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice", Journal of Applied Psychology, 93 (4), 912-922. 2008.
- Chiaburu, D. S.
- Carr, R.A. A comparative analysis of leadership attitudes of male and female California secondary public school principals. Thesis (Ed.D.), Loma Lina University, Dissertation Abstracts International, 48, (1988).
- Chan, K. Y., & Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. Journal of applied psychology, 86(3), 481. 2001.
- Drasgow, F.
- Chang, S., & Lee, A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. The Learning Organization, 14(2), 155-185, 2007.
- M.S.
- Chen, X. P., Liu, D. Does passion fuel entrepreneurship and job creativity? A review and preview of passion research In Shalley, C. E., Hitt, M., Zhou, J. (Eds.), The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship: Multilevel linkages (pp. 159-176). Oxford, England: Oxford University Press, 2015.
- & He, W.
- Cheong, M., Spain, Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. Leadership Quarterly, 27, 602-616, 2016.
- S. M., Yammarino,
- F. J & Yun, S.

- Chicherin, Yu. A. Development of strategic lines of leadership behavior of the leaders of the organization. In Actual problems of innovative development of the economy (pp. 445-450), 2014.
- Colquitt, J.A., "Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", Journal of Applied Psychology, Vol. 92 No. 4, pp. 909-927, 2007.
- Scott, B.A. and LePine, J.A.
- Cox, J.W., "Revisiting emergence in emergent leadership: An integrative, multi-perspective review", The Leadership Quarterly, Vol. 33 No. 1, pp. 1-17, 2022
- Madison, K and Eva, N.
- Cruikshank, V. Capacity Building and Succession Planning. Open Journal of Leadership, 7, 49-56, 2018.
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000.
- Deal, T., & Kennedy, A.
- Denisov, A. F., & Tsybova, V. S. "Soft" and "hard" qualities of a company leader. Bulletin of St. Petersburg University. Management, (3), 2018.
- Dhanasobhon, C. Leadership styles of secondary school principals as perceived by selected principals and teachers in Bangkok, Thailand. Thesis (Ph.D.), the University of Oklahoma Fleishman, E.A., 1982.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L., and Hein, M.B. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. Leadership Quarterly, vol. 2, no, 4, pp. 245–287, 1991.

- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning. *Journal of Career Development*, 35(1), 23-41. 2008.
- DuBrin, A.J. Leadership: Research findings, practice, and skills: Nelson Education, 2015.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A., , “Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model”, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, no:3, pp.207-216. 2007.
- Engelbrecht, A.S. and Cloete, B.E. “An analysis of a supervisor-subordinate trust relationship”, *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 26 No. 1, pp. 24-28 ,2000
- Erkic, A. Emergent leadership: why and how to let your team take the lead. Pumble. 2022
- Filonovich, S. R. Leadership Theories in Management: History and Perspectives. *Russian Journal of Management*, 1(2), 3-24, 2003.
- Fleishman E. A. & Harris E. F. “Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover,” *Personnel Psychology*, 15, s. 43-56, 1962.
- French, J. R., & Raven, B. The base of social power. *Group dynamics*, 607, 623, 1960.
- Gail, C. Team Communication: Effective Group Collaboration & Teamwork, 2022.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. “Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, no.6, pp.588-607, 2004.
- Goudarzi, M. H. A study on relationship between organizational climate and principals’ behaviour effectiveness in government and private

elementary schools in Babol (Iran). Thesis (M.Ed.), Allame University. 1996.

Grayson, Curt & Baldwin, David. Leadership Networking: Connect, Collaborate, Create. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2007.

Hanna, A.A., Smith, T.A., Krikman, B.L. & Griffin R.W. "The Emergence of Emergent Leadership: A Comprehensive Framework and Directions for Future Research". Journal of Management, 47(1), 76-104, 2021.

Hao, P., He, W., & Long, L.-R. Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy. Journal of Leadership & Organizational Studies, 25(1), 85–100. 2018.

Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. Organization Development Journal 29 (3): 51–66, 2001.

Hart, Q. Human Relations. Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. 1993.

Heather L.V. Background Paper Conceptions of Leadership 2009.

Holland, B.K. Motivation and job satisfaction. Journal of Property Management, 54(5), 32-37. 1989.

EKLER

Azerbaycan’da inşaat sektöründe algılanan ve oluşan liderlik davranışlarını belirlemek için inşaat sektörü çalışanlarına aşağıdaki sorular sorulmuştur.

- 1 Şirketin liderlerini nasıl değerlendirirsiniz?
- 2 Liderlerin davranışlarını nasıl algılıyorsunuz?
- 3 Liderlerin vizyonları ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 4 Liderlerin yönlendirmesi ve rehberliği hakkında nasıl hissediyorsunuz?
- 5 Liderlerin karar alma süreçlerinde çalışanlara ne kadar dahil ettiklerini düşünüyorsunuz?

