

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**YÖNETİCİ PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ:
İMALAT FİRMALARINA YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET ÇELEBİ

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YÖNETİCİ PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ:
İMALAT FİRMALARINA YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET ÇELEBİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi ABDULLAH FATİH AKCAN

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İŞLETME (TÜRKÇE)

Tezin Adı: Yönetici Profillerinin Belirlenmesi: İmalat Firmalarına Yönelik Bir Çalışma

Öğrencinin Adı Soyadı: Mehmet Çelebi
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Fatih AKCAN

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

ÖZET

YÖNETİCİ PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ: İMALAT FİRMALARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

MEHMET ÇELEBİ

İŞLETME (TÜRKÇE)

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Fatih AKCAN

Temmuz 2019, 44 Sayfa

Liderlik yöntemleri, farklı liderlik yaklaşımlarının yönetimlere dahil edilmesi ve süreçlerinin incelenmesi neticesinde hayatımızda anlam kazanmaya başlamıştır. Liderlik kavramının doğru yöntem ile birleştirilmeye çalışılmasının temel amacı, işgörenler ve lider arasındaki uyumu sağlamasının neticesinde işletmelere kazandıracak olduğu rekabet üstünlüğüdür.

İşletmelerde yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri de işgörenlerin motive edilmesidir. İyi motive edilmiş işgörenler işlerinde daha verimli, işletmeye bağlı olurlar. Bu da işletmeye kâr başta olmak üzere pek çok fayda sağlar. Bu çalışmada yönetici profillerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinin çeşitli ilçelerindeki üretim işletmelerinde çalışan toplam 126 iş gören oluşturmuştur. Araştırma verilerinin toplanmasında yönetici profili anketi kullanılmıştır. Araştırma verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; cinsiyete, yaşa ve gelir durumuna göre Yönetici Profili Toplam, Lider, Sözcü, Monitör, İrtibat, Girişimci, Kaynak Ayırıcı algı düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Katılımcı bireylerin yöneticilerinin algıladıkları, Yönetici Profili Toplam, Lider, Monitör, İrtibat, Girişimci

liderlik özelliklerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Yönetici, Motivasyon, İşgören, İşletme.



ABSTRACT

IDENTIFICATION OF ADMINISTRATOR PROFILES: A STUDY FOR MANUFACTURING COMPANIES

MEHMET ÇELEBİ

Department Of Business

Thesis Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Fatih AKCAN

July 2019, 44 pages

Leadership methods have been gaining meaning in our lives as a result of the integration of different leadership approaches and their processes. The main goal of trying to combine the concept of leadership with the right method is the competitive advantage that it will bring to the company as a result of ensuring the harmony between the employees and the leader.

Managers' other important task is motivating the employees. Well-motivated employees are more productive and loyal. This provides a lot of benefits, especially profitability, to the business. In this research, the effects of manager profiles and employee motivation is investigated. The sample of the research consists 126 employees working at production facilities in various districts of Istanbul. An administrative profile questionnaire and a motivation questionnaire were used to collect data. Research data is analyzed by SPSS program.

As a result of the research; based on gender, age and income status, Manager Profile Total, Leader, Spokesperson, Monitor, Liaison, Entrepreneur, and Resource Separator perception levels is not statistically different. Based on gender and

age; participants' Motivation Total, Organizational Support, Executive Influence, Administrator Blockage, Effects of Colleagues, Thought Related to Business is statistically significant.

KeyWords: Leader, Manager, Motivation, Employee, Business.



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
1.GİRİŞ	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
2.1 LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMLARI.....	2
2.1.1 Liderlik Kavramı	2
2.1.2 Liderlik Kuramları	4
2.1.2.2 Dönüşümsel liderliğin boyutları	8
2.1.2.2.1 <i>Karizmatik liderlik</i>	8
2.1.2.2.2 <i>Telkin edici liderlik</i>	9
2.1.2.2.3 <i>Bireysel düzeyde ilgi</i>	10
2.1.2.2.4 <i>Zihinsel teşvik</i>	10
2.1.2.3 Etkileşimsel (Transactional) liderlik	10
2.1.2.4 Etkileşimsel liderlik yaklaşımının boyutları.....	11
2.1.2.4.1 <i>Koşulsal ödüllendirme</i>	11
2.1.2.4.2 <i>İstisnalarla aktif ve pasif yönetim</i>	12
2.1.2.4.3 <i>Bırakınız yapınlar</i>	12
3.YÖNETİCİ PROFİLİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	15
4.YÖNETİCİ PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ: İMALAT FİRMALARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA	18
4.1 ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ	18
4.2 EVREN VE ÖRNEKLEM	18
4.3 VERİLERİN TOPLANMASI.....	19
4.4 VERİLERİN ANALİZİ.....	19
4.5 BULGULAR ve YORUM.....	20
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	30
KAYNAKÇA	34
EKLER.....	40

EK-1.....	41
ÖZGEÇMİŞ.....	44



TABLO LİSTESİ

Tablo 4. 1: Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	20
Tablo 4. 2: Katılımcıların Yönetici Profil Dağılımları.....	21
Tablo 4. 3: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	22
Tablo 4. 4: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi	22
Tablo 4. 5: Cinsiyete Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi	23
Tablo 4. 6: Yaşa Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi.....	24
Tablo 4. 7: Eğitim Durumlarına Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi	26
Tablo 4. 8: Gelir Durumuna Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi	27
Tablo 4. 9: Medeni Duruma Göre Değerlendirme	29

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 2.1: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları.....7
- Şekil 2.2: Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik 8



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Akt. : Aktaran

Vb. : Ve Benzeri

Vd. : Ve Diğerleri



1.GİRİŞ

Liderlik yöntemleri kavramının sosyal ya da etnik bir kökeni bulunmamaktadır. Dünya genelinde tüm işletmelerde bu tarz kavramların işletilmesi kendiliğinden gelişim göstermiştir. Eskiden yaşamış birçok kültür, kendi içlerinden uygun gördükleri bir ya da birkaç kişiyi kendilerine lider seçmişlerdir. Bu bağlamda bütün hedeflerini o kişilerin görüşleri ve istekleri doğrultusunda gerçekleştirmişlerdir. Tarihsel olayların çok büyük bir bölümü de lider olarak seçilen bu kişilerin anlattıklarından yola çıkılarak belirlenmiştir.

Günümüzde, gelişen teknoloji ile birlikte bilgi çağına girilmiş ve işletmeler hedeflerine ulaşma konusunda en iyi yolun hangisi olduğunu araştırır olmuşlardır. Toplumsal ve ekonomik açıdan bu kadar hızlı şekilde gelişen işletmeler, yönetimlerini de etkin ve liderlik vasfı olan kişilerden kurmaya özen göstermeye başlamışlardır.

Kişilik açısından yüksek etkinliğe sahip, işletme içinde bütün verileri analiz ederek nasıl bir yol izleneceği konusunda bilgi ve deneyim sahibi olan bu kişilerin işletme içerisinde yer alması, işletmelerin gelecek kaygısı taşımadan ilerlemesine olanak sağlamıştır. Diğer taraftan, işgören yüzlerce kişiyi aynı hedef ve amaç etrafında toplamak herkesin yapabileceği bir iş değildir. Bunun için işletmeler, stratejik liderlik vasfına sahip olan bu bireyler ile çalışmaya özen göstermişlerdir. Çünkü sadece bu sayede varolabileceklerini ve etkinlikleri hiç kesilmeden yol alabileceklerini bilmektedirler.

Bu çalışmada yönetici profillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan çalışmada öncelikle liderlik kavramına ve liderlik kuramlarına değinilmiştir. Daha sonra liderlik tiplerini inceleyen çalışmalara yer verilmiş, son olarak da araştırmanın bulguları verilmiştir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMLARI

İşletme literatüründe yine sık kullanılan kavramlardan biri de liderlik kavramıdır. Çalışmanın bu başlığı altında liderlik kavramına ve liderlik kuramlarına yer verilmiştir.

2.1.1 Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik süreciyle ilgili ulaşılabilen en eski kaynaklar yaklaşık 5000 yıllıktır ve Mısır Hiyerogliflerinde ortaya çıkmıştır (Aykanat 2010; s.3). Liderlik kavramı bilimsel araştırmalarda 1930’lu yıllardan sonra konu olmuştur (Bass 2004; s.11). Günümüzde liderlik üzerine yaklaşık 5000 adet çalışma yapılmıştır (Gürbüz 2011; s.3). Hakkında 5000’in üzerinde çalışma yapılmış olan liderlik kavramı üzerine pek çok tanım yapılmış ve kuramlar oluşturulmuştur. Bu çok sayıdaki liderlik tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Lieberman (2008; s.120) liderliği, “insanların güven ve desteğini kazanan, tevazu sahibi, vizyonu net, tutku ve otoriteyi birbirine karıştırmayan, hiç kimseye bağırmayan ve kimseyi değerlerinin önünde cezalandırmayan, başkalarının kendilerini önemli ve özel hissetmelerini sağlayan kişidir”.

Certo liderliği; “bir takım amaçların başarılması yönünde kişilerin davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlarken, Hellriegel ve Slocum ise liderliği, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, organizasyonun diğer elemanlarını motive etme, etkileme ve yönetme yeteneği olarak tanımlamışlardır. George ve Junes lideri, örgütlerin ve organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için örgütteki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişi olarak tanımlamışlardır”. Krausz’a göre liderlik, “diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güçtür” (Arıkan 2001; s.285).

Yukl (1999; s.285) “liderliği yapılması gerekeni ve nasıl yapılacağını başkalarını ikna ederek anlatmak ve kabul ettirmek ve ortak amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırmak” olarak tanımlamaktadır. Northouse (2007) liderliği “bir bireyin belli bir gruba ait bireyleri ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla etkilemesi olarak” tanımlamaktadır.

Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Ünsalan ve şimşeker 2005; s.124; Eren 2010; s.435).

Liderlik başkalarına ilham kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Örgütte gerçekleştirilecek değişimin itici gücü, sorunu çözen kişidir (Çalık 2003; s.75).

Osmay (1985; s.306) liderliği şöyle tanımlamaktadır; “Lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı, bütün vasıfları kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır”. Başka bir deyişle lider, içerisinde yaşadığı toplumdan çıkan, fakat onlardan farklı özellikleri olan, mütevazi ve onları yapacakları şeyler için yönlendiren kişidir.

Liderlik sosyal sistemin etkinliğini arttıran bir sosyal kalitedir. Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların temel amacı işgörenlerin yaptığı işlerde daha verimli, daha etkin ve daha başarılı olabilecekleri imkanların ve yöntemlerin araştırılmasıdır. Böylece, ilk olarak kendileri iş hayatlarında aktif ve mutlu olacaklar ardındansa çalıştıkları işletmelerin daha yaratıcı, daha rekabetçi ve daha sorumlu hizmet vermesine olanak sađlayacaklardır¹.

Uyanık ve Aksoy (2013) lideri, “toplumun önünde giden ve hatta çoğu zaman halkının isteği dışında bile olsa onun önünde giderek yol açan kişi olarak

¹ (Kutlu, www.merih.net)

tanımlamışlardır”. Başka bir tanımlamaya göre liderlik, “kişinin başkalarını yönetme, yönlendirme, onların davranışlarını etkileme ve ikna yeteneğidir” (Doğan 2002; s.252).

Ertürk (1998: s.142) liderliği, ortak hedefler için biraraya gelen insanları, ortak hedefleri gerçekleştirmek için etkileme süreci şeklinde tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlarından da görüleceği üzere, liderliğin bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıda verilmiştir.

- i. Liderlikte insanlar arasında bir etkileşim vardır. Bu etkileşim, liderle takipçileri arasında karşılıklı duygu alışverişi şeklindedir.
- ii. Bir topluluğun olduğu her ortamda bir liderin varlığına ihtiyaç duyulur.
- iii. Liderliğin oluşmasında, resmi yetkilerle donatılması koşulu yoktur.
- iv. Liderlik, yalnızca yöneticilere has değildir. Örgütün her kademesinde liderlikten söz edilebilir.
- v. Liderlik için ayrıcalıklar, yüksek mevki, unvan ya da paradan çok sorumluluk alınması önemlidir.
- vi. Liderlerin temel alanları kendilerini izleyenlerin gereksinimleridir (Drucker, 1997; 5).

2.1.2 Liderlik Kuramları

Alanyazında liderlik kuramları iki boyut altında ele alınmaktadır. Bu boyutlar; dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliktir. Bu kuramlara aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

2.1.2.1 Dönüşümsel (Transformational) liderlik

Dönüşümsel liderlik, liderlik alanyazınında yeni olan, değişim ve istikrar arasındaki temel ayrıma odaklanmaktadır. İlk kez Burns ortaya atmış, 1985 yılında Bass tarafından geliştirilmiştir (Can, 2006;325). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşımlarının ve tekniklerinin, baskıcı rekabet ortamının, küreselleşmenin vb. gibi faktörlerin büyük rolü vardır (Bolat vd., 2003;63). Dönüşümcü liderlik zamana ve koşullara ayak uydurmada başarılıdır.

Dönüşümcü liderlik, “lidere değişim için ihtiyaçları tanımlama, değişime rehberlik etmek için bir vizyon yaratma ve değişimi etkili bir biçimde yönetme imkânı veren yeteneklerin tümüdür. Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşılama önemlidir” (Eren, 2010;465).

Dönüşümcü liderliğin dört özelliği vardır. Bunlar aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutlarıdır (Takala, 2009;43-64).

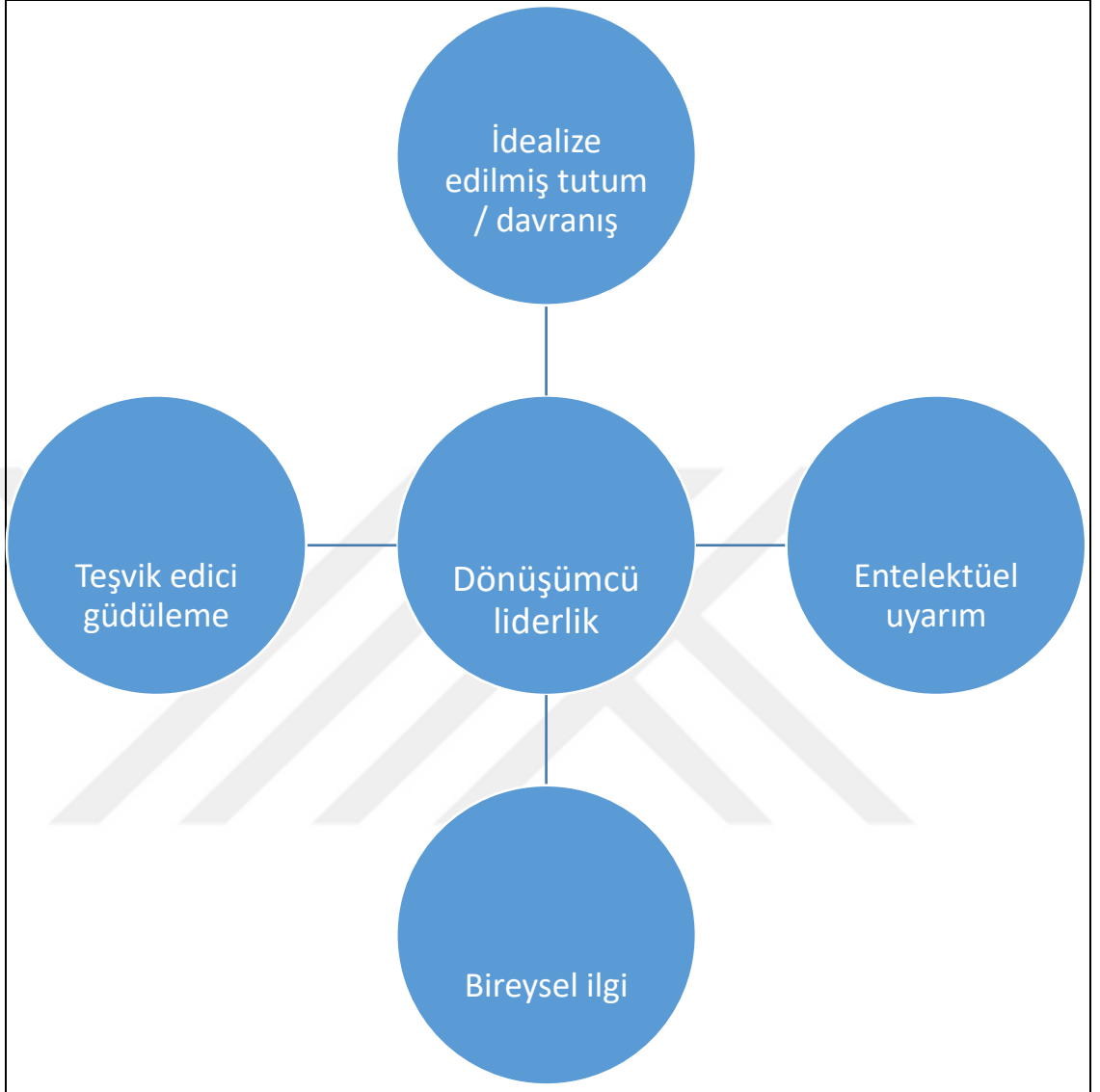
- a) *İdealize Edilmiş Tutum ve Davranış*: Karizma sahibi kişilerin doğal otorite sahibi oldukları belirtilir. Max Weber karizmayı otoriteyi sağlayan üç temel konudan biri olarak ifade etmiştir. Bu düşünce yapısı 1970’li yıllarda Karizmatik liderliği ortaya çıkarmış, daha sonraları da karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin konuları arasına dâhil edilmiştir. Liderin karizması astlarında hayranlık duygusu uyandırır. Örgütsel değişim için karizma astların etkilenmesi konusunda kullanılan etkili bir araç olarak kabul edilir.
- b) *Teşvik Edici Güdüleme*: Esinlenme olarak da ifade edilebilen ilham verici güdüleme, aynı zamanda karizmanın da bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü liderlerin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve

bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade eder.

- c) *Entelektüel Uyarım*: Bu özellik, astların bir şeyler yapması için harekete geçirilmeleri ile ilgilidir. Lider, astlara sorunları çözmenin alternatif yollarını göstererek astların bilinç düzeylerini arttırmayı amaçlar.
- d) *Bireysel İlgi*: Dönüşümcü liderler astlarını iyi tanırlar ve onların performanslarını arttırmak için onlara bireysel olarak danışmanlık, rehberlik yapar, yapıcı eleştiriler de bulunarak destek olurlar. Bireysel ilginin temel noktası liderlerin astlarına karşı gerçek ve samimi yaklaşımlarda bulunmalarıdır.



Şekil 2.1: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları



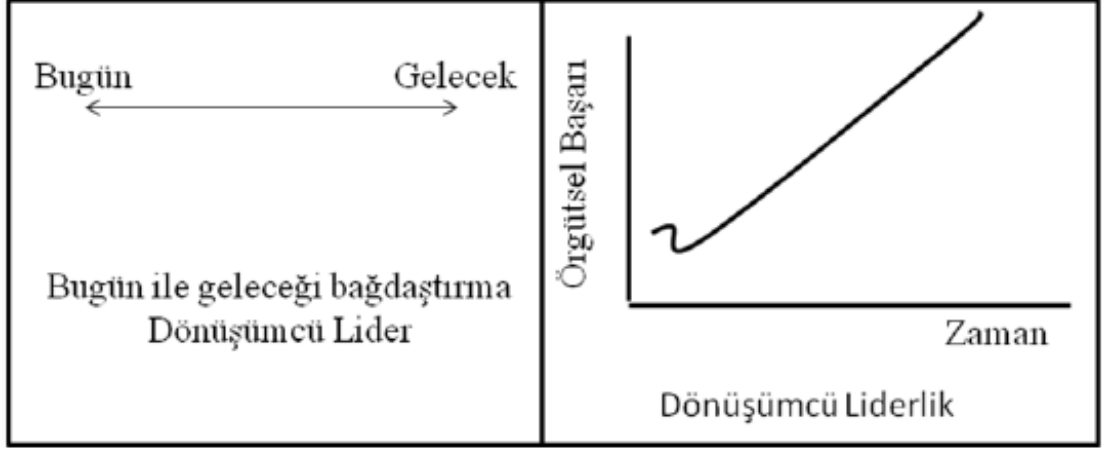
Kaynak: Sökmen A. (2010) Yönetim ve Organizasyon Detay Yayıncılık ANKARA ; s148.

Şekil 2.1'den de anlaşılabilceği gibi üzere dönüşümcü liderlik, entelektüel uyarım, idealize edilmiş tutum/davranış, teşvik edici güdülenme ve bireysel düzeyde ilgi bileşenlerinden oluşur.

Dönüşümcü liderlerin geleneksel görüşleri benimsemeyen tam tersine bugün ve gelecek arasında bir bağ oluşturan bir yapıda oldukları belirtilmiştir (Eren, 2010).

Dönüşümcü liderler kalıpların dışına çıkma ve daima geleceği hedefleyen bir yapıdadırlar.

Şekil 2.2: Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik



Kaynak: Eren, E., 2010. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Bass'a göre "lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik (Transaksiyonel Liderlik) özelliklerini gösterebileceğini ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine inşa edileceğini" ifade etmektedir (Can, 2006;325).

2.1.2.2 Dönüşümsel liderliğin boyutları

Dönüşümsel liderlik, karizma, telkin edici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

2.1.2.2.1 Karizmatik liderlik

Karizma; ilham yeteneği, mucize ortaya koyma ve geleceği önceden görme kavramlarını içeren tanrısal bir hediye anlamlarına gelen Yunanca bir kelimedir. House'a göre, "bu liderler kendine olan yüksek inanç ve güvenle, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneğine sahiptir" (Bennet ve Percy, 1994;44).

Karizmatik liderlik dönüşümsel liderliğin birinci boyutunu oluşturmaktadır. Genellikle karizmatik ve dönüşümsel liderliğin kriz ortamlarında etkili olduğundan bahsedilmektedir. Fakat yapılan araştırmalardan karizmatik liderliğin kriz ortamları dışındaki koşullarda da etkili olduğu ileri sürülebilir.

Karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Paksoy, 2002;192-204).

- I. "Kendine güven",
- II. "Vizyon",
- III. "Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği",
- IV. "Vizyonlarına karşı yüksek inançları",
- V. "Alışılmışın dışında davranışlar",
- VI. "Değişimi sağlayan kişidir",
- VII. "Çevresel duyarlılık".

Kimi yazarlar "karizmatik liderliğin dönüşümsel liderliğe nazaran daha değerli olduğu hissini verdiğini ifade etseler de iş hayatında karizmatik liderlik anlaşılması zor bir kavram olarak algılanmaktadır ve örgütlerde çoğunlukla dönüşümse liderlik davranışı tercih edilmektedir" (Conger, 1999).

2.1.2.2.2 Telkin edici liderlik

Bu liderlikte, liderler ulaşılmak istenen ilgi çekici bir vizyon ortaya koyarlar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yüklerler, takipçileri bu vizyonun çerçevesinde motive ederek isteklendirirler (Demir ve Okan, 2008;76). Telkin edici liderlik takipçilerin isteyerek

ulaşmak isteyecekleri hedeflere göre şekillenmektedir. Bu liderlikte takipçilerin motivasyonu daha kolaydır.

2.1.2.2.3 Bireysel düzeyde ilgi

Bu boyutta liderlerin, sahip oldukları takipçi grubunun her bir bireyini tek başına ele alması, her bireyin kendisine ait gereksinimleri incelemesi, takip etmesi ve dolayısı ile bu liderlerin izleyicilerine bireysel düzeyde ilgisi ve saygı göstermesi söz konusudur. “Kişisel dikkatini izleyicilerine verme, her bir bireyin değerli olduğunu hissettirme. Liderlerin her bir bireye özel bir insan olduğunu göz önünde bulundurarak davranmak için çaba harcamasıdır. İzleyicilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yön vermesi ve rehberlik yapmasıdır” (Serinkan ve İpekçi, 2005:287).

2.1.2.2.4 Zihinsel teşvik

Zihinsel teşvik boyutu “aktif olarak eski yöntemlere yeni bakış açıları getirmeyi, cesaretlendirmeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yolları takip etmeyi ifade eder” (Serinkan ve İpekçi, 2005;287). Bunun en iyi örneklerinden biri beyin fırtınası olarak isimlendirilen yöntemdir. Bu yöntemde kişiler fikirlerini saçma veya anlamsız olacağını düşünmeden ortaya atar. Cesaretle ortaya atılan bu fikirlerden analizleyerek kimi zaman çok yaratıcı yeni fikirler ortaya çıkabilmektedir. Zihinsel teşvik çoğunlukla bu yöntem ile takipçileri yönlendirmeyi hedefler.

2.1.2.3 Etkileşimsel (Transactional) liderlik

Burns, etkileşimsel liderliği, lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumu ile bağdaştırmaktadır. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdiklerinde belli değerlerde ücret, prestij gibi sonuçlara ulaşacaklarının

bilincindedirler. Burns'ün fikirlerinden yola çıkan ve araştırmalarını gerçekleştiren Bass, liderliğin araştırmalarda genellikle etkileşimsel ya da maliyet-yarar alışveriş süreci temelinde kavramlaştırıldığını savunmuştur.² Diğer bir deyişle etkileşimsel liderlik kapsamında; “liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı” söz konusu olur (Nur, 1998; 19-26). Bununla beraber bu liderlik tipinde; “izleyicinin sahip olduğu için ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalması durumunda, liderin, performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması” şeklinde-dir.³

2.1.2.4 Etkileşimsel liderlik yaklaşımının boyutları

Donuşimsel liderliğe karşılık etkileşimsel liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim ve bırakınız yapsınlardır.

Aşağıda bu boyutlara dair açıklamalara yer verilmiştir.

2.1.2.4.1 Koşulsal dullendirme

Bu yaklaşım belirli bir performans düzeyine ulaşan izleyicilerin ödüllendirilmesi ilkesine dayanmaktadır. dln belirlenmesinde, ulaşılan performans düzeyi ve bu düzeye ulaşmak için gösterilen çaba etkili olmaktadır.⁴ İşletmelerde performans değerlemeleri bu boyuta örnek verilebilir. Örneğin belirli bir zamanda belirli bir

² (Hartog and Muijen 1997; s.19-35)

³ (Hartog and Muijen 1997; s.35)

⁴ (Hartog and Muijen 1997; s.25)

üretim miktarına veya bir işi zamanından önce bitiren işgörenlerin ödüllendirilmeleri buna güzel bir örnektir.

2.1.2.4.2 İstisnalarla aktif ve pasif yönetim

Etkileşimsel liderliğin istisnalar ile aktif ve pasif yönetim yaklaşımları, liderlerin işler yolunda gitmediği zaman ya da veya hedeflenenlere ulaşamaması durumlarında düzeltici olarak harekete geçmesini ifade eder.⁵ “Bu yaklaşım çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işleme durumunda talimat vermekten kaçınır. Ancak performans hedeflerine ulaşılması durumunda astlarının işlerini her zamanki yöntemleri ile yapmalarına müsaade etmektedir”.⁶ İstisnalarla yönetimde iki tür yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar; istisnalarla aktif ve pasif yönetimdir. İstisnalarla aktif yönetim yaklaşımında liderler, aktif bir şekilde davranarak standart prosedürler ile ortaya çıkan sapmaları araştırırlar ve olumsuzlukların yaşandığı durumlarda harekete geçerler. İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımındaysa liderler önceden sapmaları araştırmayarak sorunun ortaya çıkmasını bekleyerek, sadece sapma ve olumsuzlukların oluştuğu durumlarda harekete geçmektedirler. Her iki durumda da liderlerin, faaliyetlerin önceden belirlenen şartlarda yürütülmesi esnasında işlere fazla müdahalede bulunmamaları söz konusudur.

2.1.2.4.3 Bırakınız yapsınlar

Bu liderlik yaklaşımı liderlik alanyazınında etkileşimsel liderliğin dördüncü boyutu olarak kabul görmektedir. Bırakınız yapsınlar, bir anlamda liderin olmaması durumunu ifade eder. Başka bir anlatımla bırakınız yapsınlar liderlik; pasif liderliğin

⁵ (Hartog and Muijen 1997; s.30)

⁶ (Hater and Bass 1998; s.695-702)

en uç noktasıdır.⁷ Bu yaklaşımda işgörenler, her alanda serbest bırakılmakta, hiçbir yol ya da yöntem dayatılmamaktadır.

Bırakınız yapsınlar yaklaşımı esasında lidersiz olmanın bir başka ifadesidir. Herkesin kendine göre bir yol tutması ortak bir amacın olmamasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım ile olmayan bir amaca da ulaşmanın imkânı yoktur.

2.1.3 Liderlerin Bilgi Yönetimi ve Karar Alma ile İlgili Roller

- a) *Monitör*: Farklı görevlerde olan yöneticilerin performanslarını değerlendirmek ve performanslarını geliştirmelerini sağlayacak düzeltici faaliyetlerde bulunmak, dış ve iç çevrede örgütü her anlamda etkileyebilecek gelişimleri takip etmek.
- b) *Kaynak Ayırıcı*: Kaynakları, örgütün farklı fonksiyon ve birimleri arasında dağıtmak, ilk düzey ve orta düzey yöneticilerin maaşlarını belirlemek, kaynakları etkin bir şekilde kullanmaya teşvik yaratmak.
- c) *Sözcü*: Yeni ürün ve hizmetlerle ilgili olarak reklam kampanyaları başlatmak, örgütün gelecekle ilgili vizyonlarını topluma ve dış çevreye duyurmak.
- d) *Girişimci*: Organizasyonun kaynaklarını yenilikçi mal ve hizmet üretimi için kullanmak, şirketin ürünlerini uluslararası piyasalarda pazarlanmasını sağlayacak genişleme politikalarına karar vermek, riskleri göz önünde bulundurarak yeni teşebbüslerde bulunmak.

Yönetici rolleriyle ilgili bir çok çalışma yapılmış konuyla ilgili yapılan birçok çalışma (Miner, 1976; McCarthy, 2000; Masry vd. , 2006; Jung ve Sosik, 2006; Seebungkerd ve Phornprapha, 2007; Ramezani vd. 2011) ve bunların hepsinde Mintzberg'in çalışması referans alınmıştır. Örneğin; McCall ve Segrist (1980: 53), Mintzberg'e göre bu şekilde gruplanan yönetici rollerini benzer fakat bazı farklılıklarla ele almıştır. McCall ve Segrist (1980), Mintzberg'in on yönetici rolünden 4 tanesinin diğer 6 tanesinin içinde olduğunu iddia etmişlerdir. Buna göre özellikle bilişim sistemleri üst düzey yöneticileri için; lider, sözcü, takipçi, dış temsilci, girişimci ve kaynak sağlayıcı şeklinde altı adet rol belirlemiştir (Albayrak, 2007:27). Mintzberg'in belirlediği on rol arasında yer alan;

⁷ (Hartog and Muijen 1997; s.31)

sembolik temsilci, haberci, problem çözücü ve müzakereci rolleri, McCall ve Segrist'e göre yukarıda belirtilen altı rol kapsamında yer almakta ve fonksiyon olarak bir farklılıkları da bulunmamaktadır. Liderler bu rolleri üstlenirken yeni teknolojilerin desteği onlar için büyük bir unsur olmaktadır. Çünkü teknolojiler artık tüm yönetsel süreçlerle etkileşim halindedir. Teknik bilginin oluşum ve yayılım süresi hem organizasyonları hem de liderleri etkimektedir. Bu etki sadece ekonomik anlamda değil, sosyal yapıdaki değişimde de bir misyon üstlenmektedir. Yeni teknolojilerin etkin kullanımını hammadde, üretim, işgücü, verimlilik, yönetim becerileri, yöneticinin rolleri gibi birçok faktör üzerinde şekillendirici bir etkiye sahiptir (Dussauge, 1992:5, Yılmaz, 2001: 32).



3.YÖNETİCİ PROFİLİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Liderlik profilleri ve motivasyonla ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak her ikisinin bir arada incelendiği çalışmaların sayısı ise son derece sınırlıdır. Aşağıda bu konuda yapılmış çalışmalara ve sonuçlarına kısaca değinilmiştir.

Karaman (2018) çalışmasında lider – üye etkileşimiyle bireysel performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın sonucunda lider – üye etkileşimi ile bireysel performans arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kanar (2018) uluslararası işletmelerde kültürel farklılıkların iş performansına etkisinde algılanan dönüşümcü liderliğin rolünü araştırmıştır. Araştırmasının sonucunda iş performansı üzerinde farklılıkların yönetiminin etkisini olduğu, bu etki üzerinde dönüşümcü liderliğin rolü olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Farklılıkların yönetimi, iş performansı üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ise farklılıkların yönetiminin iş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunmaktadır. Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ile yönetsel uygulama ve normların görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü bulunduğu, dönüşümcü liderliğin, farklılıkların yönetiminin iş performansına etkisinde aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Karaca (2017) çalışmasını hastane idari çalışanlarının yöneticilerini demokratik ve otokratik liderlik tiplerinden hangisiyle ilişkilendirdiklerine dair algıları ve algılanan liderlik tipiyle çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmıştır. Çalışmasının sonucunda demokratik ve otokratik liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kolenoglu (2017) “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İşe Sarılma ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Trabzon Vodafone Mağazaları Örneği” adlı çalışmasının sonucunda liderlik özellikleri ile işe sarılma ve motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Özmen (2017) okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin ilişkisini ve etkisini ölçmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmasının sonucunda öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aslan (2017) yöneticilerin liderlik tarzlarıyla işgören performansı arasındaki ilişkiyi bir kargo şirketi üzerinde incelemiştir. Araştırmanın sonucunda eğitim, cinsiyet, yaş, sektör tecrübesi, firmadaki çalışma süresi ve pozisyonu alınarak yapılan analizlerde dönüşümcü ve işlem bazlı liderliğin performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, pasif-çekingen liderliğin ise çalışan performansları üzerinde azaltıcı etki oluşturduğu görülmüştür. Genel performans ve genel olarak liderlik tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özdemir (2016) yöneticilerin liderlik özelliklerinin sağlık çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmasının sonucunda yöneticilerin uygulayarak yol göstermediği, prim sisteminin gözden geçirilmesi gerektiği, takdir edilmek gibi manevi beklentilerin yeterince karşılanmadığı ve uygulanan motivasyon araçlarının yetersiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Vural (2016) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stillerinin işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinde bulunan dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları, öğretmen algılamalarına göre etkileşimci liderlikten daha yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen algılamalarında, demografik özelliklere göre değişmediği, motivasyonların da ise cinsiyet faktörü dışında farklılaşma olmadığı, erkek öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline her ikisinin de motivasyonu artırdığı görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık gösterdiği, bununla beraber öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin motivasyonun alt boyutlarında; “Yükselme ve Terfi”, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık” “Yönetici Davranışları”, “Ücret”,

“Çalışma Ortamı ve Şartları”, “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme”, “Kararlara ve Yönetime Katılma” da farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Şeker (2016) çalışmasında işletme yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların işletmeye bağlılığına etkisini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin işgörenlerin motivasyonunun artırılmasında etkili olduğu, işgörenlerin performanslarının artışıyla motivasyon düzeyleri arasında doğru orantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca motive olmuş işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını da güçlendirdiği görülmüştür.



4.YÖNETİCİ PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ: İMALAT FİRMALARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın modeli ve yöntemine ilişkin bilgiler verilmiş ve bu araştırma kapsamında İstanbul'daki imalat firmaları üzerinde uygulanan anket ve bu anket sonucu ortaya konan istatistiksel veriler değerlendirilmiştir.

4.1 ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

Araştırılacak olan konu yerli ve yabancı literatür detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmaya konu olan İstanbul Dudullu Organize Sanayi' deki imalat firmaları yöneticilerinin yöneticilik profillerini ölçmeye yönelik anket; Yönetici profili anketi The Chief Information Officer: A Study Of Managerial Roles (Grover, vd., 1993) isimli çalışmasında kullanılan anket Türkçe 'ye uyarlanarak uygulanmıştır.

Anket tek bölümden oluşmaktadır ve araştırmanın amacı olan yönetici profillerinin belirlenmesine yönelik toplam 46 soru içermektedir. Katılımcıların ankette yöneltilen sorular ile 6 farklı yönetici profilinden hangi yönetici profiline yakın olduklarını tespit etmek amaçlanmıştır. Anket İstanbul Dudullu Organize Sanayi'deki imalat firmalarında görev yapan 126 yönetici katılmıştır. Bu noktada; tüm imalat firmaları üzerine genelleştirilmesinde sınırlılıklar doğurmuştur.

4.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki üretim işletmelerinde çalışanlar, örneklemini ise İstanbul ilinin Dudullu ilçesindeki Dudullu Organize Sanayi'sinde metal sektöründe üretim yapan işletmelerde çalışan toplam 126 yönetici oluşturmuştur.

4.3 VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanmasında 46 sorudan oluşan ve yönetici profillerini firmadaki rolleri bağlamında sınıflandırmayı hedefleyen 7'li bir likert ölçeği adapte edilerek kullanılmıştır. 1'den 7'ye kadar olan cevap seçeneklerinde "1. Hiç önemli değil", "2.Önemsiz", "3.Biraz önemli", "4.Kararsızım", "5.Önemli", "6.Oldukça önemli", "7. Çok önemli" ifadesine karşılık gelmektedir.

Verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler mail yoluyla ve yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. 150 mail gönderilmiş 80'i geri dönüş yapmıştır. 56 kişiyle de yüz yüze görüşülmüştür. Toplamda 126 anket değerlendirilmeye uygun bulunarak analiz edilmiştir.

4.4 VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan bu araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler SPSS 23 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. İki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ikiden fazla grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan varyans analizleri homojen çıktığından PostHoc ikili karşılaştırmaları için Tukey testi kullanılmıştır. Değişkenler arası korelasyonel ilişkiler için pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler 0,05 hata payında test edilmiştir.

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak deneysel yöntemlerinden olan keşif vaka çalışması yöntemi uygulanmıştır. Araştırmacı bu konuda deneyime ve bilgi birikime sahiptir. Toplanan veriler, bağlamsal bir çerçeve içinde raporlandırılır. Bununla birlikte, tipik olarak nitel araştırmalar küçük gruplar halinde veya sınırlı sayıda katılımcı ile yürütülmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular üzerinden analizler yapılmıştır

Araştırma örnekleminde demografik değişkenlere göre karşılaştırmalar yaparak fark olup olmadığını araştırmıştır.

4.5 BULGULAR ve YORUM

Bu alanda anket çalışmasının analiz bulgularına ve yoruma yer verilmiştir. Anket çalışmasında demografik özelliklerin ve yönetici profillerinin dağılımı tespit edilmiştir. Demografik özelliklerin yönetici profilleri ile korelasyonu incelenmesi amaçlanmıştır.

Tablo 4. 1: Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	33	26,19
	Erkek	93	73,81
Yaş Grup	26-35 Yaş Arası	36	28,57
	36-45 Yaş Arası	27	21,43
	46 Yaş Ve Üzeri	63	50,00
Eğitim Düzeyi	İlkokul	0	,00
	Ortaokul	0	,00
	Lise	7	5,56
	Lisans	93	73,81
	Lisansüstü	26	20,63
Sosyoekonomik Düzey	1500 Ve Altı	0	,00
	1501-3000	3	2,38
	3001-5000	37	29,37
	5001-7500	63	50,00
Medeni Hal	7501 Ve Üzeri	23	18,25
	Evli	56	44,44
	Bekar	53	42,06
	İlişkisi Var	17	13,49

Araştırmaya katılan 126 işgörenin 33'ü (% 26,19) kadın, 93'ü (% 73,81) erkektir. Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında 36'sının (% 28,57) 26-35 yaş arası, 27'si (% 21,43) 36-45 yaş arası ve 63'ü (% 50,0) 46 yaş ve üzeri yaş grubuna dahildir. Eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları ise 7'si (% 5,56) lise, 93'ü (% 73,81) lisans ve 26'sı (% 20,63) lisansüstü eğitime sahiptir. İşgörenler arasında ilkökul ve ortaokul düzeyinde katılımcı yoktur. Katılımcıların aylık gelirlerine ilişkin dağılımlar ise 3'ü (% 2,38) 1501-3000 TL, 37'si (% 29,37) 3001-5000 TL, 63'ü (% 50,0) 5001-7500 TL ve

23'ü (% 18,25) 7501 TL ve üzeri aylık gelire sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların 56'sı (% 44,44) evli, 53'ü (% 42,06) bekaardır. 17 katılımcının ise (% 13,49) ilişkisi vardır.

Katılımcıların yönetici profilleri anket sorularına vermiş oldukları cevapların analiz edilmesi ile belirlenmiştir. Anket sorularının analiz edilmesi ile 6 farklı yönetici profilinden hangi veya hangilerine yakın oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar 1 ' den 7' ye değer atanıp SPSS 23 programında ortalamaları alınarak hangi soru grubuna yakın oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların yönetici profilleri 6 ana grup ve bu ana grupların birleşimleri değerlendirilmiştir. Örneğin bir katılımcı hem Lider yönetici hem de Sözcü yönetici olabilmektedir. Bu sebeple yönetici profili dağılımları farklılık göstermektedir.

Tablo 4. 2: Katılımcıların Yönetici Profil Dağılımları

Lider	19	15,08%
Sözcü	8	6,35%
Monitör	8	6,35%
İrtibat	10	7,94%
Girişimci	27	21,43%
Kaynak Ayırıcı	26	20,64%
Monitör Ve Girişimci	1	0,79%
İrtibat Ve Kaynak Ayırıcı	2	1,59%
Sözcü Ve Monitör	2	1,59%
İrtibat Ve Girişimci	2	1,59%
Girişimci Ve Kaynak Ayırıcı	9	7,14%
Sözcü, İrtibat Ve Kaynak Ayırıcı	1	0,79%
Sözcü, Monitör, Girişimci Ve Kaynak Ayırıcı	2	1,59%
Monitör, İrtibat, Girişimci Ve Kaynak Ayırıcı	1	0,79%
Lider, Sözcü, İrtibat, Girişimci Ve Kaynak Ayırıcı	3	2,38%
Lider, Monitör, Girişimci, İrtibat, Kaynak Ayırıcı	4	3,17%
Lider, Sözcü, Monitör, İrtibat, Girişimci Ve Kaynak Ayırıcı	1	0,79%
Toplam	126	100%

Anket katılımına göre yöneticilerin 19'u (15,08%) Lider, 8'i (6,35%) Sözcü, 8'i (6,35%) Monitör, 10 (7,94%) İrtibat, 27 (21,43%) Girişimci, 26 (20,64%) Kaynak Ayırıcı, 1 (0,79%) Monitör ve Girişimci, 2 (1,59%) İrtibat ve Kaynak Ayırıcı, 2 (1,59%) Sözcü ve Monitör, 2 (1,59%) İrtibat ve Girişimci, 9 (7,14%) Girişimci ve Kaynak Ayırıcı, 1 (0,79%) Sözcü, İrtibat ve Kaynak Ayırıcı, 2 (1,59%) Sözcü, Monitör, Girişimci ve Kaynak Ayırıcı, 1 (0,79%) Monitör, İrtibat, Girişimci ve Kaynak Ayırıcı, 3 (2,38%) Lider, Sözcü, İrtibat, Girişimci ve Kaynak Ayırıcı, 4 (3,17%) Monitör ve İrtibat, 51 (40,48%) Monitör ve Girişimci, 42 (33,33%) Monitör ve Lider, Sözcü, Monitör, İrtibat, Girişimci ve Kaynak Ayırıcı olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. 3: Ölçklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	\bar{X}	s.s.	Medyan	Minimum	Maximum
Yönetici Profili Toplam	126	4,80	,74	4,89	1,33	6,00
Lider	126	4,89	,79	5,04	1,21	6,00
Sözcü	126	4,53	,86	4,60	1,00	6,00
Monitör	126	4,78	,78	4,89	1,11	6,00
İrtibat	126	4,71	,83	4,83	1,56	6,00
Girişimci	126	4,94	,87	5,00	1,00	6,00
Kaynak Ayırıcı	126	4,93	,81	5,00	1,17	6,00

Tablo 4. 4: Ölçklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alfa	N
Yönetici Profili Toplam	0,946	46
Lider	0,906	14
Sözcü	0,665	5
Monitör	0,819	9
İrtibat	0,847	9
Girişimci	0,729	3
Kaynak Ayırıcı	0,826	6

Ölçeklerin Cronbach Alfa sayılarına bakıldığında 0,665 ile 0,946 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeklerin kabul edilebilir eşik değerin üzerinde bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 5: Cinsiyete Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

			N	\bar{X}	s.s.	t	s.d.	P
Yönetici Profili	Kadın		33	4,81	0,73	0,090	124	0,928
Toplam	Erkek		93	4,80	0,75			
Lider	Kadın		33	4,87	0,78	-0,135	124	0,893
	Erkek		93	4,89	0,80			
Sözcü	Kadın		33	4,53	0,79	0,049	124	0,961
	Erkek		93	4,52	0,89			
Monitör	Kadın		33	4,91	0,60	1,096	124	0,275
	Erkek		93	4,73	0,83			
İrtibat	Kadın		33	4,68	0,96	-0,252	124	0,801
	Erkek		93	4,72	0,78			
Girişimci	Kadın		33	4,87	0,76	-0,522	124	0,602
	Erkek		93	4,96	0,90			
Kaynak Ayırıcı	Kadın		33	4,93	0,83	-0,016	124	0,987
	Erkek		93	4,93	0,81			

Cinsiyete göre Yönetici Profili Toplam (p=0,928), Lider (p=0,893), Sözcü (p=0,961), Monitör (p=0,275), İrtibat (p=0,801), Girişimci (p=0,602), Kaynak Ayırıcı (p=0,982) algı düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcı bireylerin yöneticilerin özelliklerini algı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermeyip birbirlerine benzer düzeydedir.

Tablo 4. 6: Yaşa Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

		<i>N</i>	\bar{X}	<i>S.S.</i>	Var. K.	<i>K.T.</i>	<i>s.d.</i>	<i>K.O.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Yönetici Profili Toplam	26-35 Yaş Arası	36	5,04	0,46	G.Arası	2,979	2	1,489	2,777	,066
	36-45 Yaş Arası	27	4,74	0,91	G.İçi	65,961	123	,536		
	46 Yaş Ve Üzeri	63	4,69	0,77	Toplam	68,940	125			
Lider	26-35 Yaş Arası	36	5,21	0,45	G.Arası	5,448	2	2,724	4,621	,012
	36-45 Yaş Arası	27	4,82	1,03	G.İçi	72,506	123	,589		
	46 Yaş Ve Üzeri	63	4,73	0,78	Toplam	77,954	125			
Sözcü	26-35 Yaş Arası	36	4,84	0,74	G.Arası	4,926	2	2,463	3,436	,035
	36-45 Yaş Arası	27	4,38	0,91	G.İçi	88,162	123	,717		
	46 Yaş Ve Üzeri	63	4,41	0,87	Toplam	93,088	125			
Monitör	26-35 Yaş Arası	36	4,95	0,50	G.Arası	1,454	2	,727	1,195	,306
	36-45 Yaş Arası	27	4,70	1,00	G.İçi	74,793	123	,608		
	46 Yaş Ve Üzeri	63	4,71	0,80	Toplam	76,247	125			
İrtibat	26-35 Yaş Arası	36	4,83	0,64	G.Arası	,960	2	,480	,696	,500
	36-45 Yaş Arası	27	4,72	0,91	G.İçi	84,762	123	,689		
	46 Yaş Ve Üzeri	63	4,63	0,89	Toplam	85,722	125			
Girişimci	26-35 Yaş Arası	36	5,17	0,60	G.Arası	2,794	2	1,397	1,890	,155
	36-45 Yaş Arası	27	4,90	1,00	G.İçi	90,920	123	,739		
	46 Yaş Ve Üzeri	63	4,82	0,92	Toplam	93,714	125			
Kaynak Ayırıcı	26-35 Yaş Arası	36	5,21	0,52	G.Arası	3,872	2	1,936	3,015	,053
	36-45 Yaş Arası	27	4,83	0,90	G.İçi	78,976	123	,642		
	46 Yaş Ve Üzeri	63	4,82	0,88	Toplam	82,848	125			

Cinsiyete göre Yönetici Profili Toplam ($p=0,928$), Lider ($p=0,893$), Sözcü ($p=0,961$), Monitör ($p=0,275$), İrtibat ($p=0,801$), Girişimci ($p=0,602$), Kaynak Ayırıcı ($p=0,982$) algı düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcı bireylerin yöneticilerin özelliklerini algı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermeyip birbirlerine benzer düzeydedir.

Yaşa göre katılımcıların yöneticilerinin algıladıkları özelliklerinden, Yönetici Profili Toplam ($p=0,66$), İrtibat ($p=0,500$) ve Kaynak Ayırıcı ($p=0,053$) düzeylerinin yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yaşa göre katılımcıların yöneticilerinin algıladıkları özelliklerinden, Monitör ($p=0,306$) ve Girişimci ($p=0,155$) düzeylerinin yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Yaşa göre katılımcıların yöneticilerinin algıladıkları özelliklerinden, Lider ($p=0,012$) özelliğinde 26-35 yaş grubunda olan katılımcıların algılarının 36-45 yaş ($p=0,002$) ve 46 yaş ve üzeri ($p=0,024$) olan katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sözcü ($p=0,035$) alt boyutunda 26-35 yaş grubunda olan katılımcıların algılarının 36-45 yaş ($p=0,037$) ve 46 yaş ve üzeri ($p=0,026$) olan katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 7: Eğitim Durumlarına Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

		<i>N</i>	\bar{X}	<i>S.S.</i>	<i>Var. K.</i>	<i>K.T.</i>	<i>s.d.</i>	<i>K.O.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Yönetici Profili Toplam	Lise	7	4,99	0,14	G.Arası	4,104	2	2,052	3,893 ,023	
	Lisans	93	4,69	0,82	G.İçi	64,836	123	,527		
	Lisansüstü	26	5,13	0,35	Toplam	68,940	125			
Lider	Lise	7	5,20	0,20	G.Arası	3,969	2	1,984	3,299 ,040	
	Lisans	93	4,78	0,87	G.İçi	73,985	123	,602		
	Lisansüstü	26	5,18	0,38	Toplam	77,954	125			
Sözcü	Lise	7	4,63	0,58	G.Arası	2,126	2	1,063	1,438 ,241	
	Lisans	93	4,45	0,94	G.İçi	90,962	123	,740		
	Lisansüstü	26	4,77	0,52	Toplam	93,088	125			
Monitör	Lise	7	4,81	0,39	G.Arası	4,339	2	2,170	3,711 ,027	
	Lisans	93	4,68	0,83	G.İçi	71,908	123	,585		
	Lisansüstü	26	5,14	0,53	Toplam	76,247	125			
İrtibat	Lise	7	4,87	0,30	G.Arası	6,470	2	3,235	5,021 ,008	
	Lisans	93	4,58	0,90	G.İçi	79,252	123	,644		
	Lisansüstü	26	5,13	0,42	Toplam	85,722	125			
Girişimci	Lise	7	5,10	0,37	G.Arası	5,004	2	2,502	3,469 ,034	
	Lisans	93	4,82	0,93	G.İçi	88,710	123	,721		
	Lisansüstü	26	5,31	0,55	Toplam	93,714	125			
Kaynak Ayırıcı	Lise	7	5,21	0,27	G.Arası	3,280	2	1,640	2,535 ,083	
	Lisans	93	4,84	0,89	G.İçi	79,568	123	,647		
	Lisansüstü	26	5,20	0,51	Toplam	82,848	125			

Katılımcı bireylerin yöneticilerinin algıladıkları Sözcü ($p=0,241$), ve Kaynak Ayırıcı ($p=0,083$) liderlik özelliklerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcı bireylerin yöneticilerinin algıladıkları, Yönetici Profili Toplam ($p=0,023$), Lider ($p=0,040$), Monitör ($p=0,027$), İrtibat ($p=0,008$), Girişimci ($p=0,034$) liderlik özelliklerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda,

Toplam ölçek skorunda lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan ($p=0,033$) katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan ($p=0,021$) katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Monitör liderlik özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan ($p=0,036$) katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir

İrtibat liderlik özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan ($p=0,027$) katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir

Girişimcilik liderlik özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan ($p=0,018$) katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir

Tablo 4. 8: Gelir Durumuna Göre Ölçeklerin Değerlendirilmesi

		<i>N</i>	\bar{X}	<i>S.S.</i>	<i>Var. K.</i>	<i>K.T.</i>	<i>s.d.</i>	<i>K.O.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Yönetici Profili Toplam	3001-5000	37	4,85	0,88	G.Arasi	,646	2	,323	,568	,568
	5001-7500	63	4,73	0,75	G.İci	68,158	120	,568		
	7501 Ve Üzeri	23	4,90	0,48	Toplam	68,804	122			
Lider	3001-5000	37	4,99	0,89	G.Arasi	1,134	2	,567	,888	,414
	5001-7500	63	4,79	0,79	G.İci	76,602	120	,638		
	7501 Ve Üzeri	23	4,97	0,65	Toplam	77,736	122			
Sözcü	3001-5000	37	4,65	1,06	G.Arasi	2,001	2	1,000	1,331	,268
	5001-7500	63	4,41	0,84	G.İci	90,213	120	,752		

Monitör	7501									
	Ve Üzeri	23	4,69	0,53	Toplam	92,213	122			
	3001-5000	37	4,67	0,95	G.Arası	1,779	2	,890	1,440	,241
	5001-7500	63	4,74	0,77	G.İçi	74,130	120	,618		
İrtibat	7501									
	Ve Üzeri	23	5,01	0,46	Toplam	75,909	122			
	3001-5000	37	4,78	0,88	G.Arası	,318	2	,159	,225	,799
	5001-7500	63	4,68	0,88	G.İçi	84,722	120	,706		
Girişimci	7501									
	Ve Üzeri	23	4,67	0,62	Toplam	85,040	122			
	3001-5000	37	5,00	0,93	G.Arası	1,030	2	,515	,673	,512
	5001-7500	63	4,84	0,94	G.İçi	91,817	120	,765		
Kaynak Ayırıcı	7501									
	Ve Üzeri	23	5,04	0,53	Toplam	92,847	122			
	3001-5000	37	4,95	1,04	G.Arası	,626	2	,313	,461	,631
	5001-7500	63	4,85	0,78	G.İçi	81,394	120	,678		
İşletmeyle İlgili Düşünce	7501									
	Ve Üzeri	23	5,04	0,47	Toplam	82,020	122			
	3001-5000	37	3,23	0,85	G.Arası	1,359	2	,680	,823	,442
	5001-7500	63	2,98	0,98	G.İçi	99,141	120	,826		
	7501									
	Ve Üzeri	23	3,06	0,77	Toplam	100,500	122			

Katılımcıların yöneticilerinin algıladıkları Yönetici Profili Toplam (p=0,568), Lider (p=0,414), Sözcü (p=0,268), Monitör (p=0,241), İrtibat (p=0,799), Girişimci (p=0,512), Kaynak Ayırıcı (p=0,631), özelliklerinin gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. 9: Medeni Duruma Göre Değerlendirme

		<i>N</i>	\bar{X}	<i>S.S.</i>	<i>Var. K.</i>	<i>K.T.</i>	<i>s.d.</i>	<i>K.O.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Yönetici Profili Toplam	Evli	56	4,78	0,73	G.Arası	,270	2	,135	,242	,785
	Bekar	53	4,78	0,82	G.İçi	68,670	123	,558		
	İlişkisi Var	17	4,92	0,53	Toplam	68,940	125			
Lider	Evli	56	4,89	0,75	G.Arası	,040	2	,020	,031	,969
	Bekar	53	4,87	0,90	G.İçi	77,914	123	,633		
	İlişkisi Var	17	4,93	0,58	Toplam	77,954	125			
Sözcü	Evli	56	4,41	0,83	G.Arası	1,477	2	,738	,991	,374
	Bekar	53	4,61	0,93	G.İçi	91,612	123	,745		
	İlişkisi Var	17	4,66	0,72	Toplam	93,088	125			
Monitör	Evli	56	4,71	0,81	G.Arası	1,238	2	,619	1,015	,365
	Bekar	53	4,77	0,81	G.İçi	75,009	123	,610		
	İlişkisi Var	17	5,02	0,54	Toplam	76,247	125			
İrtibat	Evli	56	4,72	0,83	G.Arası	,260	2	,130	,187	,829
	Bekar	53	4,66	0,90	G.İçi	85,461	123	,695		
	İlişkisi Var	17	4,80	0,58	Toplam	85,722	125			
Girişimci	Evli	56	4,96	0,92	G.Arası	,327	2	,163	,215	,807
	Bekar	53	4,88	0,86	G.İçi	93,387	123	,759		
	İlişkisi Var	17	5,02	0,73	Toplam	93,714	125			
Kaynak Ayırıcı	Evli	56	4,94	0,78	G.Arası	,616	2	,308	,460	,632
	Bekar	53	4,87	0,88	G.İçi	82,233	123	,669		
	İlişkisi Var	17	5,09	0,71	Toplam	82,848	125			

Katılımcıların yöneticilerinin algıladıkları Yönetici Profili Toplam ($p=0,785$), Lider ($p=0,969$), Sözcü ($p=0,374$), Monitör ($p=0,365$), İrtibat ($p=0,829$), Girişimci ($p=0,807$), Kaynak Ayırıcı ($p=0,632$) özelliklerinin gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe, gelecek planlarının yapılması ve rekabet edebilirlik kazanabilmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Karmaşık yapıya sahip piyasaların kurulması ve yelpazelerin genişlemesi ile birlikte işletmeler, liderlik vasfına sahip yöneticilere daha çok ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Dünya genelinde farklı ülkelerde faaliyet gösteren birçok işletme, liderlik vasfına sahip olan yöneticilerden, işletmenin bütün faaliyetlerini yönetmesini ve işletmeye katma değer sağlamasını beklemektedir. Şayet işletmeler bunları sağlayabilen yöneticilere sahip olabildikleri takdirde başarıya ulaşacaklarını bilmektedirler.

Fakat mevcut olan piyasaların karmaşık olması bu işlemlerin sağlıklı yürümesini de engellemektedir. Lider vasıflı kişiler, işletme bünyesinde olumlu işler gerçekleştirirken birçok zorluk yaşamaktadırlar. Bu zorlukları aşabilmek için liderler öncelikle en alt kadronun işletmeye bağlı olmasını sağlamalıdır. Daha sonrasında o kişilerin sorunlarını çöze çöze en üste kadar ilerleme kat etmelidir. Liderler faaliyet gösterdikleri sektör içerisinde en iyi konuma sahip işletme olabilmeyi başarmalıdır. Bu sayede işgörenler daha istekli, motive olmuş bir şekilde işlerini yapabileceklerdir. İşletmelerdeki bu görev de stratejik liderlere düşmektedir.

Günümüz işletmelerinin yönetim çalışmaları da geçmişe göre daha karmaşık bir hal almıştır. Değişen yapı ile birlikte, değişimin hızı, gelecek ile alakalı belirsizliğin artması, yönetici statüsündeki kişilerin karşı karşıya kaldıkları sorunlar da karmaşık yapının genişlemesine neden olmuştur. Ayrıca bu durum rekabet ortamındaki faktörlerin de değişimine ortam hazırlamıştır. Dolayısıyla günümüz şirketleri yapıları ve yönetimleri konusunda geçmişe nazaran daha çevik ve esnek olmaları gerektiğini bilmektedirler. Şüphesiz ki şirketlerin rekabet ortamında yer edinebilmelerini sağlayacak en önemli olgulardan ikisi de budur. Çevresel şartlara uyum sağlayarak gelişebilmeleri, çevik olmalarına ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine bağlıdır.

İnsanoğlunun topluluk halinde yaşamasıyla birlikte liderlik konusu da toplumsal yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Çünkü her toplumda o toplumu yönlendiren birileri var olmuştur. Başlangıçta toplumu yönlendiren liderler özellikleriyle ön plana çıkarken,

ondan sonra liderin davranışları dikkate alınmıştır. Daha sonra bireysel özellikler ve davranışlar birlikte değerlendirilerek, duruma uygun hareket etmek gerektiği üzerinde durulmuştur. Böylece liderin durumsal davranış göstermesi gerektiğinin uygun olacağı konusunda yaygın kanaate ulaşılmıştır. Modern dönemde ise liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine odaklanarak, liderin takipçilerini ve örgütünü istediği yöne dönüştürmesinin önemi vurgulanmıştır. Bu yaklaşımla liderin, izleyicilerini ve örgütünü dönüştürmek istediği yönde evrilmesini sağlayarak başarılı olacağı kabul edilmiştir. Modern dönemde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına yeni liderlik boyutları eklenerek; karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkar liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Sayılan bu liderlik türlerinden hangisi benimsenirse benimsensin, takipçiler liderlerinden; kendilerine adaletli davranmasını, doğru sözlü olmasını, takipçilerinde güven oluşturmasını, takipçilerine moral vermesini ve onları güçlendirmesini beklemektedirler. Bununla birlikte liderin tüm örgütü kapsayıcı olmasını, hoşgörülü olmasını, alçak gönüllü davranarak kibirli olmamasını, paylaşımcı ve öğretici olmasını beklemektedirler. Bu sayılan beklentileri sağlamak için de mutlak suretle liderin bireysel muhasebe yapması, işletmeyi kapsayıcı davranması ve takipçileriyle sürekli empati yaparak kararlarını vermesi beklenmektedir.

Bu çalışmada yönetici profillerinin belirlenmesi konusu araştırılmıştır. Bu amaçla üretim işletmelerinde çalışanlara anket doldurtulmuş, anketlerden toplanan veriler SPSS 23 programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Cinsiyete ve gelir durumuna göre Yönetici Profili Toplam, Lider, Sözcü, İrtibat, Girişimci, Kaynak Ayırıcı algı düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan yönetici profili algısının cinsiyet ve gelir durumuna göre değişmediği anlaşılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle kadınlar ve erkeklerin yönetici profili algıları birbirine benzerdir. Bu durumun sebebi profesyonel yöneticilerin kadın veya erkek farketmeksizin aynı düzeyde algıya sahip olabilir. Aynı şekilde gelir durumu yönetici profili algısını değiştirmedeği görülmektedir. Günümüz iş dünyasında kadınların aktif rol alması ve profesyonellik gereği yönetim tarzlarının oluşmasında etken olmamaktadır.

Yaşa göre Yönetici Profili Toplam, İrtibat ve Kaynak Ayırıcı algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticiler yaşın vermiş olduğu olgunluk ile çalışma hayatının yoğunluğuna rağmen gerek kişisel temaslarını kuvvetlendirmek gerekse yöneticisi olduğu birimi temsilen sosyal faaliyetlere katılmayı tercih etmektedirler. Aynı zamanda tecrübeli yöneticilerin organizasyonların sahip oldukları insan gücü ve malzeme gibi kaynakların yönetilmelerini delege etmeyip bizzat kendileri yapmaktadırlar. Bu durumun sebebi Türk iş kültüründe çalışanların kendi kendilerine karar vererek inisiyatif kullanmalarının oldukça güç olmasıdır. Kararların hiyerarşik süreçte alındığı görülmektedir. (Adem ÖĞÜT, 2007)

Katılımcı bireylerin yöneticilerinin algıladıkları, Yönetici Profili Toplam, Lider, Monitör, İrtibat, Girişimci yönetici profili özelliklerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Toplam ölçek skorunda lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lider yönetici özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Monitör yönetici özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İrtibat yönetici özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Girişimci yönetici özelliği algısı düzeylerinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların lisansüstü olan katılımcıların lisans mezunu olan katılımcılara göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler astları ile daha iyi iletişim kurabilmektedir. Lisans üstü eğitim astların gelişimlerini takip edip yeteneklerini keşfetmeyi amaçlamaktadırlar. Organizasyon dışında gelişen olayları takip ederek fırsatlar değerlendirilebilmektedir. Aynı zamanda değişimi planlama ve teşvik etme konusunda oldukça ilgilidirler. Lisansüstü yöneticilerin eğitime ve gelişime daha açık oluşu yukarıda bahsedilen yönetici profillerinin algı düzeylerinin neden farklılaştığını açıklamaktadır. Profesyonellerin kişisel, mesleki ve entelektüel gelişimini destekler. Mesleki doktora yüksek düzeyde araştırmayı kişinin profesyonel hayatına entegre etmeyi sağlar. Mesleki doktora programı çalışma tabanlı / uygulama tabanlı öğrenme modeli örneğidir. Mesleki

doktora mezunlarına yapılan bir anketin sonuçları, bugünün uygulamacıları için oldukça yararlı bulunduğu tespiti yapılmaktadır.⁸

Orta ve üst düzey yöneticilere daha fazla cazip gelir, mesleki ilgi ve örgütsel bağlamda doktora düzeyin de araştırma yapma bağlamında geliştirilmiş olduğu için, üniversite-sanayi işbirliğini teşvik etmektedir.



⁸ (İsmail Güleç 2013, s.21)

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altınöz, Y., 2000. *Motivasyon*. Türk Harb-İş, No: 169, Ankara.
- Barutçugil, İ., 2002. *Performans Yönetimi*. (1.Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z., 1987. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Can, H., 2006. *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Durmuş, H., 2007. *Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme*. Eğitim Yönetimi, 9. Baskı.
- Eren, E., 2010. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., 2012. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., 2012. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F., 1995. *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M., 2001. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Garih, Ü., 2000. *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Genç, N., 2004. *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yay. San. ve Tic, A.Ş.
- Gümüş, M., 1999. *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B., 2012. *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Halil, C., 2002. *Organizasyon ve Yönetim*. 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karaman, F., 2010. *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. (1.Baskı), İstanbul: Etap Yayınevi.
- Kaya, Y. K., 1991. *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Set Ofset Mat.

- Kaynak, T., 1995. *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. 2. Baskı, Ankara: Alfa Bas. Yay. Dağıtım.
- Kim H. S., 2005. *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*. Çeviren: Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M., 2012. *İşletmeciler için Yönetim Bilimi*. (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçel, T., 1998. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T., 2005. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T., 2003. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A., 1996. *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press.
- Özkalp, E., Sabuncuoğlu, Z., 1995. *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N., 1998. *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N., 2002. *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 2001. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Basım.
- SÖKMEN, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., 1998. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş., 2001. *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., 2011. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tikici, M., 2005. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C., 2004. *İşletme Becerileri, Grup Çalışması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tümer, M., 1975. *Yönetim ve Yönetici*. İstanbul: Üçler Matbaası.
- Ulubaş, A. A., 2004. *Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları* Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı. Ankara.

Yüksel, Ö., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



Sürekli Yayınlar

- Adem ÖĞÜT, A. K. (2007, Haziran 11-13). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 160.
- Behling and McFillen, 1996. "A Syncretical Model Of Charismatic/ Transformational Leadership", *Group and Organization Management*.
- Conger, J., 1999. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Stream Of Research. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 145–70.
- Demir, H. ve Okan, T., 2008. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, *Yönetim Dergisi*, Yıl: 19, Sayı:61, Ekim 2008, ss.72-90.
- Grover, V.; Jeong, S. R.; Kettinger, W. J. and Lee, C. C., 1993. The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles, *Journal of Management Information Systems*, Fall 1993, Vol: 10, No: 2, pp.107-130.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ., 2005. Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S.1, ss.281-294.
- Takala, T., 2009. Karizmanın Karanlık Yüzü: Sorumsuz Liderliğin Unsurları, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4.
- Tepper, Bernard J. and Percy, P. M., 2004. Further Assessment of The Structure of Hinkin and Schriesheim's Measures of Interpersonal Power, *Educational and Psychological Measurement*, 57, 505-514.
- Yukl, G., 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yumuşak, S., 2008. İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 242-243.

Diğer Yayınlar

- Abdullah, A., 2013. İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. istanbul.
- Arslan, M., 2017. Yönetici Liderlik Tarzları ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Kargo Şirketinde Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Aydemir, O., Öğrenmede Motivasyon ve Dikkatin Önemi, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat2.pdf>, [Ziyaret Tarihi: 27.08.2018].
- Baygut, T., 2007. İzmir İli Gaziemir İlçesi ilköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çolak Alsat, O., 2016. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Konya.
- Erdoğmuş, N., 1999. “Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE, Ankara.
- Güner, M. B., 2016. Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Hartog, D. and Muijen, J.J., 1997. Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ.
- Hater, J. J. and Bass, B.M., 1998. “Supervisor’s Evaluation and Subordinates”, *Management Communication Quarterly*.
- Kanar, U., 2018. Uluslararası İşletmelerde Kültürel Farklılıkların İş Performansına Etkisinde Algılanan Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Karaca, Ö. F., 2017. Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

- Karaman, E., 2018. Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki: Çorum İlindeki İlk ve Orta Dereceli Okullarda Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Kolenoglu, Ş., 2017. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İşe Sarılma ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Trabzon Vodafone Mağazaları Örneği, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon.
- Özdemir, H. N., 2016. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Sağlık Çalışanlarının Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Korkuteli Devlet Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Özdemir, Ş.S., 2007. Görsel sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonunu etkileyen Faktörler, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özmen, A., 2017. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Şeker, G., 2016. İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Tor, S.S., 2011. Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Vural, G., 2016. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Rize İli Örneği, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon.
- İsmail GÜLEÇ, Ö. E. (2013). Lisans Üstü Eğitimde Avrupa Yaklaşımı. 6. *Ulusal Lisans Üstü Eğitim Sempozyumu*. 95, s. 21. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.

EKLER



EK-1

YÖNETİCİ PROFİLİ ANKETİ

The Chief Information Officer: A Study Of Managerial Roles (Grover vd., 1993) isimli çalışmasında 46 sorudan oluşan ve yönetici profillerini firmadaki rolleri bağlamında sınıflandırmayı hedefleyen 7'li likert ölçeği adapte edilerek kullanılmıştır. Anket soruları 6 farklı yönetici profilini ölçmeye yöneliktir. Bunlar;

L: Lider (Leader)

S: Sözcü (Spokesman)

M: Monitör (Monitor)

İ: İrtibat (Liaison)

G: Girişimci (Entrepre-neur)

K: Kaynak Ayırıcı (Resource allocator)

Değerler	Ölçme soruları
S1	Anket vb formları birimim adına cevaplama
L1	Astlarım arasında oluşan çatışmaları önleme
L2	Astlarımın işlerini yönlendirme
L3	Astlarımın kişisel gelişimini kolaylaştırmak ve hızlandırmak adına mesleki eğitimlerini ve özel yeteneklerini takip etme ve kaydetme
L4	Astlarımın önemli görevleri tamamlamaları adına otorite kullanma
L5	Belirli iş ya da görevlere işgücünü paylaşırma

İ1	Bilgi isteyenleri geri çevirmeyerek yeni bağlantılar elde etme
İ2	Birim dışından iş ve hizmetlerimize destek veren tedarikçiler, danışmanlar, müfettişler gibi kişilerle ilişkiler geliştirme
G1	Birimimde kontrollü bir şekilde değişimi başlatma
M1	Departman dışında yaygın trendler hakkında bilgi toplama
M2	Departmanım dışında oluşan yeni fikirlerden haberdar olma
G2	Departmanımda oluşan problemleri gerekli değişimi teşvik ederek çözme
L6	Departmanımdaki değişimlerde danışmanlık/rehberlik sağlama
İ3	Departmanımı temsilen sosyal faaliyetlere katılma
S2	Departmanımın faaliyet ve planlarından insanları haberdar etme
S3	Departmanımın gelecek planlarıyla ilgili insanları bilgilendirme
S4	Departmanımın temsilcisi olarak toplantılarda başkanlık etme
K1	Departmanımız tarafından değerli görülen kaynakların zarara uğramasını ya da zarara uğrama tehlikesini engelleme
K2	Ekipman ve malzemeleri dağıtma
M3	Firmanın faaliyetleri ve işleyişi hakkında düzenli olarak bilgi edinme
K3	Gelecek projelerin zamansal parametreleri hakkında karar verme
M4	Gözlem amacıyla faaliyetleri denetleme
M5	Hem kendi departmanımın hem de diğer departmanların bilgi sistemlerinden faaliyetlere ilişkin raporlarını takip etme
İ4	İrtibatlarımı kuvvetlendirmek adına konferans ve toplantılara katılma
L7	İşe yeni başlayan çalışanlara mevcut işle ilgili bilgilendirmek adına yeterli derecede mesleki eğitim verilmesini sağlama

İ5	İşimle ilgili faydalı irtibatlar kurabileceğim kontaklar kurmak adına kurullara, örgütlere, kulüplere vs. katılma
M6	İşimle ya da firmamla bağlantılı teknolojik gelişmeleri takip etme
K4	Kaynaklar (insan gücü, malzeme vs.) sağlamak için gerekli planlara/programlara karar verme
İ6	Kendi birimim dışında kalan önemli kişilerle ilişkiler geliştirme
S5	Kendi birimim dışındaki kişilere uzman olarak yardım etme
L8	Kendi organizasyon anlayışımı astlarıma aktarmak adına onlara rehberlik etme
K5	Mevcut parayı birimim içinde pay etme
M7	Müşteriler, rakipler ve şirket ortakları hakkında bilgi toplama
L9	Olumsuz geribildirimde bulunma (gerektiğinde astlarımla iş görme yöntemlerini eleştirme)
L10	Önem verilmesi gereken problemlere karşı astlarımla tetikte olduğunu gözlemleme
L11	Önemli bilgileri astlarıma aktarma
İ7	Söylentilere kayıtsız kalma
L12	Astlarımla hedeflerini (kariyer hedefleri,görev tercihleri vs.) firmanın ihtiyaçlarıyla bütünleştirme
L13	Astlarımla iş performanslarının kalitesini değerlendirme
L14	Astlarımla iletişim halinde olup onlara kişisel sorunlarında yardımcı olma (onların güveni kazanma)
K6	Bütçelendirilmiş kaynakları dağıtma
G3	Değişimi planlama ve uygulama
M8	Departmanımızı etkileyebilecek pazar değişim ve trendlerini düzenli takip etme
İ8	Kişisel temaslarımı kuvvetlendirmek adına sosyal faaliyetlere katılma

M9	Politik etkinlikleri işimi etkileyebileceği düşüncesiyle değerlendirme
İ9	Ziyaretler ya da telefon görüşmeleri aracılığıyla kişisel irtibatlar sağlama

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mehmet Çelebi

Sürekli Adresi : Çamlıbahçe Mahallesi Kavis Sokak No:19 Daire/2

Doğum Yeri ve Yılı : Gümüşhane, 1992

Yabancı Dili : İngilizce

İlk Öğretim : Deri kundura İÖO, 2005

Orta Öğretim : 75. Yıl DMO Anadolu Bilgisayar Teknik Meslek Lisesi, 2009

Lisans : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Muhasebe ve Finansal Yönetim, 2014

Yüksek Lisans : Bahçeşehir Üniversitesi

Enstitü Adı : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı : İşletme (Türkçe)

Çalışma Hayatı : Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. 2014 -