

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK İNŞAAT PROJE YÖNETİMİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ÜST VE ORTA
DÜZEY YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze MAMAŞ

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Yapı İşletmesi Programı

OCAK 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK İNŞAAT PROJE YÖNETİMİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ÜST VE ORTA
DÜZEY YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gamze MAMAŞ
(501111112)**

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Yapı İşletmesi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Murat KURUOĞLU

OCAK 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 501111112 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Gamze Mamaş**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**TÜRK İNŞAAT PROJE YÖNETİMİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ÜST VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Dr. Murat KURUOĞLU**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Dr. Feyzi HAZNEDAROĞLU**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. İlknur HACISOFTAOĞLU.....
Gedik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **15 Aralık 2014**
Savunma Tarihi : **21 Ocak 2015**

Canim aileme,

ÖNSÖZ

Bugünlere gelmemde büyük pay sahibi olan ve hayatımın her alanında desteklerini bir an olsun esirgemeyen anneme, babama ve kız kardeşime, lisans/yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca çalışmaktan büyük onur duyduğum, tecrübelerinden çokça faydalandığım ve tez süreci boyunca göstermiş olduğu sabır ve hoşgörüden ötürü hocam Dr. Murat Kuruoğlu'na, tanıdığım andan itibaren her alanda desteğini hissettiğim Özhan'a, eğitim hayatım boyunca birlikte çalıştığım ve vakit geçirmekten keyif aldığım tüm arkadaşlarıma, tez yazma sürecimde bana destek olan Arup çalışma arkadaşarıma, tez araştırmam kapsamında anket çalışmama destek veren İstanbul Proje Yönetim Derneği'ne, yüksek lisans eğitimim boyunca birlikte çalışmaktan büyük keyif aldığım tüm İTÜ Yapı İşletmesi Programı hocalarıma ve tez çalışmam sayesinde tanıdığım İlknur Hacısöftaoğlu'na bir kez daha teşekkür ediyorum...

Ocak 2015

Gamze Mamaş
(İnşaat Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Konunun Belirlenmesi.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı	1
1.3 Araştırmanın Yöntemi.....	2
1.4 Araştırmanın Organizasyonu.....	3
2. LİDERLİK ÜZERİNE LİTERATÜR ÇALIŞMASI	5
2.1 Liderlik Tanımı	5
2.2 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	6
2.3 Liderliğin Güç Kaynakları	8
2.3.1 Örgütsel güç	8
2.3.1.1 Ödüllendirme gücü (Reward power).....	8
2.3.1.2 Zorlayıcı güç (Coercive power)	9
2.3.1.3 Yasal güç (Legitimate power).....	9
2.3.2 Bireysel güç.....	9
2.3.2.1 Uzmanlık gücü (Expert power).....	9
2.3.2.2 Karizmatik güç (Referent power).....	10
2.4 Liderlik Teorileri	10
2.4.1 Özellikler yaklaşımı	10
2.4.2 Davranışsal yaklaşımlar	11
2.4.2.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	11
2.4.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları	11
2.4.2.3 Blake ve Mouton'un modeli (Managerial grid)	12
2.4.2.4 Rensis Likert'in sistem 4 modeli.....	13
2.4.2.5 Mc Gregor'un x ve y teorileri	14
2.4.3 Durumsal yaklaşımlar	14
2.4.3.1 Hersey ve Blanchard'ın durumsal yaklaşım modeli	15
2.4.3.2 Tannenbaum ve Schmidt süreklilik modeli.....	16
2.4.3.3 Fiedler'in etkin liderlik modeli	17
2.4.3.4 Vroom, Yetton ve Jago'nun katılımcı liderlik modeli	18
2.4.3.5 House'un Path-Goal modeli.....	19
2.4.3.6 Lider – üye değişimi teorisi (LMX).....	20
2.4.4 Modern Yaklaşımlar	21
2.4.4.1 Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik.....	21
Dönüşümcü liderlik bileşenleri	23

Etkileşimci liderlik bileşenleri	25
Bırakınız yapsınlar (Laissez-faire leadership).....	25
3. İNŞAAT PROJE YÖNETİMİ SEKTÖRÜ VE DAHA ÖNCEDEN	
YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....	27
3.1 İnşaat Proje Yönetimi Sektörü.....	27
3.1.1 İnşaat proje yönetimi sektöründeki kavramlar	27
3.1.2 İnşaat sektörü ve inşaat projelerinin genel özellikleri	28
3.1.3 Türk inşaat sektörünün tarihsel gelişimi	29
3.1.4 İnşaat proje yönetim sektöründe liderliğin önemi	29
3.2 Geçmiş Yıllarda Yapılmış Konuyla İlgili Çalışmalar	31
3.2.1 İnşaat sektöründe yapılmış konuyla ilgili çalışmalar	31
3.2.1.1 Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma.....	31
3.2.1.2 Türk inşaat sektöründe liderlik davranışları üzerine bir araştırma.....	34
3.2.1.3 İnşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik yaklaşımları	38
3.2.2 Diğer sektörlerde yapılmış konuyla ilgili benzer çalışmalar.....	39
3.2.2.1 İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Sancaktepe ilçesi örneği)	40
3.2.2.2 Güçlendirme kavramının kişilerin işlerine tutkunluklarının etkisi: liderlik stilleri ve hedefleri başlıkları altında	42
3.2.2.3 Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine bir ölçek geliştirme denemesi.....	43
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	47
4.1 Temel Yaklaşımlar	47
4.2 Araştırmanın Tasarımı.....	48
4.3 Veri Toplama.....	49
4.4 Kullanılan İstatistiksel Çözümlemeler	50
4.4.1 Güvenilirlik analizi.....	51
4.4.2 Tanımlayıcı (Betimsel) istatistik	52
4.4.3 Çıkarımsal istatistik.....	52
4.4.4 Liderlik stillerinin değerlendirilmesi.....	53
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	55
5.1 Güvenilirlik Analizi.....	55
5.2 Tanımlayıcı İstatistik	55
5.3 Çıkarımsal İstatistik.....	61
5.3.1 Meslek ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	62
5.3.2 Yaş ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	66
5.3.3 Cinsiyet ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	69
5.3.4 Eğitim düzeyi ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi.....	72
5.3.5 Çalışma yeri ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	73
5.3.6 Bulunulan pozisyon ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	76
5.3.7 İnşaat sektöründeki deneyim ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi ..	78
5.3.8 Proje yönetimi sektöründeki deneyim ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	80
5.4 Katılımcı Özelinde Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi.....	81
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKLAR.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	103

KISALTMALAR

CMAA	: The Construction Management Association of America
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge
PMI	: Project Management Institute
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Katılımcı liderlik karşısında direktif liderliğin açıklamaları ve liderlik modelinin tüm boyutlarının bileşenleri	22
Çizelge 3.1 : Beceri listesi	30
Çizelge 5.1 : Mesleğe göre dağılımı	56
Çizelge 5.2 : Yaşa göre dağılımı.....	56
Çizelge 5.3 : Cinsiyete göre dağılımı	57
Çizelge 5.4 : Eğitim düzeyine göre dağılımı	58
Çizelge 5.5 : Çalışma yerine göre dağılım.....	58
Çizelge 5.6 : Pozisyona göre dağılımı	59
Çizelge 5.7 : İnşaat sektöründeki deneyim süresine göre dağılımı	60
Çizelge 5.8 : Proje yönetim sektöründeki deneyim süresine göre dağılımı	60
Çizelge 5.9 : Çalışılan iş yerindeki görev süresine göre dağılımı	61
Çizelge 5.10 : Liderlik davranışı ile meslek arasındaki ilişki.....	62
Çizelge 5.11 : Liderlik davranışlarının mesleğe göre dağılımı.....	63
Çizelge 5.12 : Liderlik davranışı ile yaş arasındaki ilişki.....	66
Çizelge 5.13 : Liderlik davranışlarının yaşa göre dağılımı.....	67
Çizelge 5.14 : Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişki.....	69
Çizelge 5.15 : Liderlik davranışlarının cinsiyete göre dağılımı	70
Çizelge 5.16 : Liderlik davranışı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki	72
Çizelge 5.17 : Liderlik davranışlarının eğitim düzeyine göre dağılımı	72
Çizelge 5.18 : Liderlik davranışı ile çalışma yeri arasındaki ilişki.....	74
Çizelge 5.19 : Liderlik davranışının çalışma yerine göre dağılımı.....	75
Çizelge 5.20 : Liderlik davranışı ile pozisyon arasındaki ilişki.....	77
Çizelge 5.21 : Liderlik davranışının pozisyona göre dağılımı.....	77
Çizelge 5.22 : Liderlik davranışı ile inşaat sektöründeki deneyim arasındaki ilişki .	78
Çizelge 5.23 : Liderlik davranışının inşaat sektöründeki deneyime göre dağılımı ...	79
Çizelge 5.24 : Liderlik davranışı ile proje yönetim sektöründeki deneyim arasındaki ilişki	80
Çizelge 5.25 : Liderlik davranışının proje yönetimi sektöründeki deneyime göre dağılımı	81
Çizelge 5.26 : Liderlik davranışını tercih eden kişi sayısı.....	82

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Yönetici ve liderlerin bazı karakteristik özellikleri (Luthans, 1995).....	7
Şekil 2.2 : Blake ve Moun-ton Modeli.....	12
Şekil 2.3 : Hersey ve Blanchard Durumsallık Modeli.....	15
Şekil 2.4 : Tannenbaum ve Schmidt Süreklilik Modeli.....	16
Şekil 2.5 : Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	17
Şekil 2.6 : Karar Verme Ağacı.....	19
Şekil 2.7 : Tüm Boyutlarıyla Liderlik Modeli. (Bass ve Riggio, 2006).....	26
Şekil 4.1 : MLQ formundaki liderlik davranışlarının sorulara dağılımı.....	54
Şekil 5.1 : İnsan prototip olarak mühendis.....	67

TÜRK İNŞAAT PROJE YÖNETİMİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ÜST VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bulunduğu her ortamda sosyal yapıyı oluşturan insanın var olduğu her sektörde liderlik kavramından bahsetmek mümkündür. Profesyonel çalışma hayatında tüm sektörlerde bakıldığında bir yöneticinin sorumlu olduğu herhangi bir projenin başarılı olmasında, o yöneticinin sahip olduğu liderlik özellikleri büyük rol oynamaktadır. Genelden özele inildiğinde ise ülkemizin lokomotif sektörlerinden biri olan inşaat sektöründeki projelerin optimum maliyet, süre ve kalitede tamamlanabilmesi için liderlik özelliklerine sahip proje yöneticilere büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

Dolayısıyla yönetim ve psikoloji bölümlerinde sosyal bilimciler tarafından uzun yıllarca araştırma konusu olmuş olan liderlik davranışlarının, tamamen sayısal tabanlı eğitim geçmişine sahip olan inşaat proje yöneticileri üzerindeki dağılımı bu tez kapsamında incelenmek istenmiştir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde konunun seçilmesinde etkili olan faktörler, araştırmanın amacı, yöntemi ve araştırmanın organizasyonu hakkında temel bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise liderlik ile ilgili literatür çalışmasına yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikli olarak liderlik kavramı hakkında bilgi verilmiştir, sonrasında birbirine sıkça karıştırılan liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzerlikleri ve farklılıkları açıklanmıştır ve liderliğin güç kaynakları üzerinde durulmuştur. Yine araştırmanın ikinci bölümünde geçmişten günümüze kadar liderlik teorilerine değinilmiştir. Bunlar geleneksek teoriler ve modern teoriler olarak ikiye ayrılmış olup geleneksek teoriler olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar incelenmiştir. Modern teoriler ise tezin konusu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını incelemiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları incelenirken bunarı oluşturan faktörlerin de özellikleri üzerinde durulmuştur.

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı altında yapılmış bir tez çalışması olmasına rağmen tezin konusu gereği sosyal bilimler alanını da etkilemektedir. Dolayısıyla bir sosyal bilimci için de açıklayıcı olması bakımından tezin üçüncü bölümünde inşaat sektörü hakkında genel bilgi ve Türk inşaat sektörünün tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Buna ek olarak inşaat proje yönetimi tanımları, süreçleri ve kapsamı gibi inşaat proje yönetimi sektörüne ait genel bilgiler üzerinde durulmuştur. Yine araştırmanın üçüncü bölümünde inşaat sektöründe liderliğin önemi üzerinde durulmuş ve daha önce bu tez çalışmasına yakın konularda yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde ise araştırmanın kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde araştırmanın temel yaklaşımları, araştırmanın tasarımı ve

veri toplama sürecine değinilmiştir. Aynı zamanda araştırmada kullanılan ölçek hakkında bilgi verilmiştir ve katılımcılardan toplanan verilerin analizinde hangi yöntemlerin kullanıldığı açıklanmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise tüm verilerin analizlerine genişçe yer verilmiştir, katılımcılardan elde edilen sonuçların dağılımları kişilerin demografik özelliklerine göre irdelenmiştir. Bu bölümde katılımcıların meslek, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yeri, pozisyonu, inşaat sektöründeki deneyimi ve proje yönetimi sektöründeki deneyimi gibi değişkenler ele alınarak bu değişkenler ile yöneticilerin tercih ettikleri liderlik davranışları incelenmiştir. Elde edilen veriler ile başta güvenilirlik analizi yapılmış, ardından sıklık testi ve t – testi kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar çizelgeler halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Beşinci bölümde detaylı analiz sonuçlarına yer verilmesinin ardından altıncı bölümde ise tüm bu elde edilmiş olan sonuçların genel değerlendirmesi ve elde edilen bulgulara yönelik öneriler ise tezin son bölümünde tartışılmıştır.

A STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS FOR MEDIUM AND TOP LEVEL MANAGERS WORKING IN PROJECT MANAGEMENT DEPARTMENTS IN TURKEY

SUMMARY

Human is the creature who shapes the social life around and leadership could be discussed in every area that human being is present. In every professional business field, leadership skills of managers have an important role on success of the project. When considered from this point of view, construction industry is one of the locomotif sectors in Turkey and it is important for the construction industry to have managers with leadership skills in order to complete construction projects within optimum cost, time and quality.

Leadership behaviours had been the famous research topic in the management and psychology departments for years and within the scope of this thesis it is aimed to find out leadership behaviours of managers working in the construction project management area in Turkey and then accordingly analyze the relationships with the demographic variables collected from the managers.

The factors that had played the role in choosing the thesis topic, aim of the study, methodology of the study and organization of the study are explained in the first chapter. In this chapter, the first aim of the study is explained as determining the situation of the leadership behaviours acted by the personnel who work in construction management companies as a manager. The second aim of the study is making a contribution to the existing technical literature in thesis about leadership within the body of the civil engineering faculty. They are also explained in the first chapter that the steps of the methodology including searching the proper survey and creating additional questions to the existing survey and the way of the conducting the survey to the participants.

The second chapter of the thesis is formed with extensive literature review about the leadership. Leadership is defined in this chapter and additionally differences between the leadership and the management is expressed briefly. Five bases of power in leadership which are reward power, coercive power, legitimate power, expert power and referent power are explained in this chapter.

In addition to the leadership powers, leadership theories including traditional theories and modern theories are explained. Traditional theories consist of trait theory, behavioral theory and situational theory; as to modern leadership theories comprise of transformational and transactional leadership which are the main subject of this study. Behavioral theory includes Ohio State University studies, Michigan University studies, Blake and Mouton Model (Managerial Grid), Rensis Likert Model and the x-y theories. Situational theory includes also Hersey and Blanchard Situational Model, Tannenbaum and Schmit's Continuum Model, Fiedler's Model, Vroom, Yetton and Jago's Participating Model, House's Path and Goal Model and Leader and Member Exchange Model.

Four factors which are Idealized Influence, inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration explain transformational leadership, two factors which are Contingent Reward and Management By Exception for transactional leadership, and laissez-faire leadership behaviors are also defined in this chapter. It is also mentioned that differences between transformational leadership and transactional leadership and defined both leadership styles.

The study is related with the social sciences though it is placed under the department of civil engineering. Accordingly, in this chapter explains the characteristics of the Turkish construction sector with its history and the general construction project management definitions, scopes and stages for the social sciences' researches.

It is highlighted in the third chapter in this study that project has five steps which are pre-design phase, design phase, procurement phase, construction phase and post-construction phase and the construction/project manager should be involved in all these phases. The construction/project manager is responsible for planning and controlling all the phases and it is important for the managers to have leading skills. Additionally, importance of the leadership in construction project management field is explained and past studies including construction sector studies and other sector studies about leadership are examined in the third chapter with their results.

In the fourth chapter of this thesis, there are information about the scale used in this study and methodology used within the scope of the thesis is explained. The survey contains two parts, first part's aim is to get general information from the participants and the second part is Multifactor Leadership Questionnaire which is developed by Bass and Avolio in 1995. The survey includes total 31 questions and aims to determine the leadership styles of the participants. Data collection style and data collection dates are emphasised in the fourth chapter.

In the same chapter, statistic calculations used in this study are listed. First of the statistic calculations is reliability analysis which tests the sample's reliability and in this study Cronbach Alpha analysis is used which is the most popular reliability analysis. Secondly, descriptive analysis is used including frequency analysis. The aim of using frequency analysis is finding out the current situation about general information of the participants. Thirdly, t-test analysis is used which is a part of the inferential statistic. The aim of using the t-test is making comparison between leadership styles and demographics.

The last analysis in the fourth chapter is identifying the leadership styles of the participants. According to the multifactor leadership questionnaire there are three leadership styles and these three leadership styles have each leadership behaviors and related questions in the survey point out these leadership behaviors. According to this hierarchy, leadership styles are determined.

In the fifth chapter all data interpreted separately and the results of the analyses are shown. First of the reliability analysis's result is found as high degree reliable. The t-test results shows that, the majority of the participants are civil engineer and men, most of them are under forty years of age, study master of science in various areas and works in the head offices of the companies. The majority of the participants are mid-level managers and the others are high level managers. Results show that many of the managers have extensive experience.

T-test analysis are shown in the most of the fifth chapter and each demographics are tested separately. The significant results show that architects mostly prefer

transformation leadership behaviours than other professions and civil engineers are lacking in being reliable leaders and finding creative solutions when facing a complex problem. Another result shows that managers with more experience have a tendency to behave like transformation leaders. Followers find the experienced leaders more reliable. Another result shows that women managers show more transformation leadership styles than men managers. Women managers are more successful than men in making clear goals and empathize with the members.

According to the results in the fifth chapter, the participants who studied master of science are more successful than the others in targeting in a clear way. All categories are tested in this chapter and examined separately and findings are shown in each category.

The last chapter of this study consists of general results for the leadership behaviors in the sector and suggestions for further studies. The general results show that civil engineers lack leadership skills including targeting, empathizing and being a reliable leader. Another result shows that women in the sector are more successful than men in acting like a transformational leader and the participants who had studied master of science have a tendency to show transformational leadership behaviours than the other participants. It is also explained in this chapter the differences between the participants who work in head offices and worksite area offices.

According to the results listed in the sixth chapter, it is recommended that bachelor's level of the civil engineer departments should be developed by adding social sciences' lessons including management, organizational behavior and organization theories lessons. This study could be a guide study for who wishes to study in leadership styles area in project management sector.

1. GİRİŞ

1.1 Konunun Belirlenmesi

Sosyal bilimciler tarafından yıllarca araştırma konusu olmuş olan liderlik kavramı, yatırımcının kendi projesini gerçekleştirmek istediği andan başlayarak projenin tamamlanıp yatırımcıya teslim edilmesine kadarki süreci kapsayan inşaat proje yönetim sektründe de önem arz etmektedir. Bu süreç boyunca planlama, kontrol, birçok farklı tasarım ekipleri, danışmanlar, uygulamacı firmalar ve diğer üçüncü partilerle koordinasyonun yapıldığı bu sektörde, inşaat proje yöneticileri için liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır.

İnşaat projelerinde inşaat proje yöneticisi, Yatırımcı ile yakın bir iletişim içerisinde çalışarak projeyi istenilen noktaya getirmeyi hedefler. Bu noktada istenilen hedeflerin tutturulabilmesi için inşaat proje yöneticisi, inşaat öncesi (pre-construction) süreci de dahil olmak üzere inşaatın tüm süreçleri boyunca bir lider gibi hareket etmelidir. Liderlik davranışlarını uygulamak, inşaat proje yöneticisine projeyi etkin bir şekilde planlaması, proje süreçlerini takip ve kontrol etmesi için imkan sağlar (Gharehbaghi ve Mcmanus; 2003).

Dünya literatürüne bakıldığında liderlik üzerine çokça araştırma yapılmış olmasına rağmen koordinasyon, planlama, kontrol etme, motive etme, insan ilişkileri vs. gibi liderliğe ihtiyaç duyulan konuları bünyesinde barındıran Türk inşaat proje yönetim sektöründe liderlikle ilgili yapılmış araştırmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu sektördeki liderlik ve liderlik davranışları ile ilgili yapılmış çalışma sayısının azlığı ve inşaat proje yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının güncel dağılımının ortaya çıkarılmak istenmesi konunun belirlenmesinde önemli rol oynamıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu tezin amacı, (Dünya üzerinde dönüşümcü liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalar kapsamında) Türkiye’de inşaat proje yönetimi sektöründe çalışmakta olan üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik davranışlarının araştırılması ve tespit edilen liderlik

davranışlarının, yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımının ortaya konmasıdır. Tez kapsamında yapılan araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda inşaat proje yönetimi sektöründe proje yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili güncel bir durum tespiti yapılmış olup sektöre yönelik öneriler getirilecek ve sonuçlar tartışılacaktır.

Daha önceden İnşaat Fakültesi bünyesinde dönüştürücü liderlikle ilgili bir çalışma yapılmamıştır ve İnşaat Fakültesi bünyesinde genel olarak liderlik kavramına yalnızca seçmeli lisans ders olan Davranış Bilimleri ve Yapı İşletmesi Yüksek Lisans dersi olan İnsan İlişkileri derslerinde kısaca değinilmektedir. Bununla birlikte inşaat mühendislerinin büyük bir çoğunluğu, özellikle Yapı İşletmesi Yüksek Lisans eğitimini tamamlamış olanlar, özel sektör veya kamu işletmelerinde yönetici/lider pozisyonunda görev almaktadır. Dolayısıyla bu tez çalışması ile inşaat mühendisleri açısından da liderlik/dönüştürücü liderlik kavramlarına dikkat çekilmeye ve İnşaat Fakültesi bünyesine konuyla ilgili literatür kazandırılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda daha sonraki yıllarda bu fakülte bünyesinde konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda bir rehber çalışma olarak bu tezin ele alınması hedeflenmiştir

1.3 Araştırmanın Yöntemi

İnşaat proje yönetimi sektöründeki yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesi için yapılan bu araştırmada; bu sektörde çalışmakta olan orta ve üst düzey yöneticilere 21 sorudan oluşan ve uluslararası geçerliliğe sahip MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 6S formu gönderilmiştir. Bass ve Antogio tarafından geliştirilen ve liderlik hakkında yapılan akademik çalışmalarda kullanılan MLQ formu, kişilerin liderlik davranışlarını belirlemede çokça kullanılan bir metottur (Butler ve Chinowsky; 2006).

Toplamda 45 sorudan oluşan MLQ 5X formu, Burns'un 1970'lerde yapmış olduğu dönüştürücü ve etkileşimli liderlik yaklaşımlarına dayanarak geliştirilmiş olup sonrasında sadeleştirilerek MLQ 6S formuna dönüştürülmüştür. (Tarım, 2010). Bu form liderlik davranışlarını; dönüştürücü, etkileşimli ve bırakınız yapsınlar türü olmak üzere üç ana başlık altında analiz etmektedir. (Butler ve Chinowsky; 2006)

Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası proje yönetim sektöründe birbirinden farklı firmalarda çalışmakta olan 56 adet üst ve orta düzey yöneticiye

uygulanan bu anket sonucunda, yöneticilerin aşağıda sıralanmış olan yedi alt faktörde liderlik davranışları incelenmiştir:

- İdealize edilmiş etki,
- İlham verici motivasyon,
- Fikri teşvik,
- Bireysel önem,
- Şartlı ödül,
- İstisna yönetimi,
- Bırakınız yapsınlar.

Tüm bu yapılan değerlendirmelerin toplamda 56 örneklem üzerinden test edilmesinin sebebi Türk inşaat proje yönetimi sektöründe uluslar arası çapta profesyonel inşaat proje yönetimi hizmeti veren sınırlı sayıda firma bulunmasıdır.

1.4 Araştırmanın Organizasyonu

Tezin ikinci bölümünde liderlik tanımı, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklılıklar, liderliğin güç kaynakları, geçmişten bugüne liderlik teorileri hakkında literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın çerçevesini oluşturan inşaat proje yönetim sektöründe kullanılan tanımlar ve bu sektörün özellikleri üzerinde durulmuştur ve aynı zamanda bu araştırmanın konusuyla ilişkili yapılmış geçmiş çalışmalara yer verilmiştir. Tezin dördüncü bölümünde araştırmanın metodolojisinden bahsedilmiş olup, beşinci bölümde ise yapılan alan araştırmasının sonuçları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tezin son bölümü olan altıncı bölümde ise elde edilen sonuçlar değerlendirilip tartışılmış ve çalışma öneriler ile sonlandırılmıştır.

2. LİDERLİK ÜZERİNE LİTERATÜR ÇALIŞMASI

2.1 Liderlik Tanımı

Tarih boyunca toplum yapısı çeşitli araştırmacılar tarafından incelendiğinde bazı bireylerin diğerlerine göre üstünlük sağladığı ve kitleleri peşinden sürüklediği görülmüştür. Tarihte bu durum kimi zaman toplumlara zafer kazandırmış olmakla birlikte kimi zaman da çeşitli kayıplara yol açmıştır. Liderlik davranışı gösteren bu bireyler toplum tarafından el üstünde tutulmuş ve toplumun diğer üyeleri tarafından saygınlık görmüştür. Toplumdaki bu farklılaşma davranış bilimleri üzerine çalışan araştırmacıların liderlik konusu üzerine çalışmalar yapmasına sebebiyet vermiştir. Tarihten günümüze kadarki süreçte liderlik ile ilgili pek çok tanım ve araştırma yapılmıştır. (Özkalp, 1982, s. 211)

Tüm bunlar göz önüne alındığında belirli bir topluluğun önceden belirlenmiş bir amaca hizmet etmek için harekete geçirilmesi becerisi her insanda kolay bulunmayan bir özelliktir. Dolayısıyla liderlik kavramı için literatürdeki çalışmalar tarandığında liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için bir topluluğu bir araya getirebilme ve bu hedeflere ulaşabilmek adına o topluluğu harekete geçirebilme becerisi şeklinde tanımlanabilir. (Eren, 2004, s.431)

Liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar; bir kişinin yani liderin başkalarını nasıl etkileyebildiği, bir grup insanın neden lider olarak ortaya çıkan bir kişiden etkilendiği ve bu etkilenmede hangi mekanizmaların rol aldığı gibi konulara ilişkin sorulara cevap arama amacındadır.

Liderliğin yalnızca resmi organizasyonlara özgü bir süreç olmadığı ortadadır. Belli bir grubun belli bir kişinin arkasından belli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Bu tarzda bir süreç resmi organizasyonlarda görülebildiği gibi devlet yönetiminde, çocukların kendi aralarında oynadıkları oyunlarda, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde de görülebilmektedir. Yani dolayısıyla liderliğin oluşması için resmi bir organizasyonun varlığı şart değildir.

Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir formal yetkisi olmadığı halde büyük bir kitleyi peşinden sürükleyen liderler görülebileceği gibi, çok fazla yetkilere sahip olmasına rağmen bunları kullanamayan yöneticiler de görülebilmektedir. Yani resmi yetkilerle donatılmış halde olmak yalnızca liderin kullanabileceği güç kaynaklarını arttırabilir. Aynı zamanda liderliğin yalnızca organizasyonların üst kademelerindekilere özgü bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci farklı boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilmektedir. Yani bir ustabaşı ya da formen'in de liderlik yapması gerekir, aynı şekilde bir genel müdürün de. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde bulundukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır.

Lider ile yöneticinin eş anlamlı olmaması önemli bir konudur. Liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi, yöneticilik rolü olmayan liderler de olabilmektedir. Fakat bunun ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olup, liderlerin yaptıkları işleri de yapmalarıdır (Koçel, 2003, s.584).

Organizasyonların karmaşık yapısı içinde işleri düzene koyacak, koordineyi sağlayacak yönetimin ve bu görevleri üstlenmeye hazır bir yöneticiye gereksinim vardır. Her yönetici, içinde bulunduğu yönetimi üstlenerek, organizasyondaki kişileri dahih ederek ahenkli bir ekip kurup “Biz” bilinci içerisinde çalışmalarını koordine ettiği takdirde başarı sağlanacaktır (Cüceloğlu, 1997).

2.2 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Daha önceden yapılmış olan araştırmalara bakıldığında da görülmektedir ki liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerine çokça karıştırılmaktadır. Koçel (2003)'e göre liderlik ve yöneticilik kavramlarının ikisi de insanların belli hedeflere yöneltilmesiyle alakalıdır, lider ve yöneticinin ikisi de bu yönlendirme işini yaparken belli bir güç kullanmaktadır ve her ikisinin de çalıştığı insanlarla arasında yakın ilişki vardır. Tüm bu temeldeki ortak özelliklerine rağmen bu iki kavram farklı kaynaklardan beslenir ve birbirlerinden farklıdır.

Şekil 2.1'de lider ve yöneticilerin bazı karakteristik özellikleri karşılaştırılmıştır.

Yöneticiler	Liderler
• Yöneticidir • Kopyadır • Sürdürür • Sisteme ve yapıya odaklıdır • Kontrole inanır • Kısa ve dar bakış açısı vardır • Nasıl ve ne zaman sorularını sorar • Sonuç odaklıdır • Benzer şeyler yapar • Mevcut durumu kabullenir • Klasik iyi askerdir • İşleri doğru yapar	• Yenilikçidir • Orjinaldir • Geliştirir • İnsana odaklıdır • Güvenden ilham alır • Uzun ve geniş bakış açısı vardır • Ne ve niçin sorularını sorar • Süreç odaklıdır • Yeni şeyler yaratır • Mevcut duruma meydan okur • Başına buyruktur • Doğru işleri yapar

Şekil 2.1 : Yönetici ve liderlerin bazı karakteristik özellikleri (Luthans, 1995)

Liderlik ve yöneticilik tanımları, fonksiyonları, altında yatan kavramları ve bu kavramların uygulanmaları bakımından birbirlerinden farklıdırlar. İlk olarak, liderlik kavramı sürdürülebilir yeniliklerin peşinde koşarken, yöneticilik kavramı ise sonuca bağlılığı sürdürmek için çaba gösterir. İkinci olarak liderlik otoritesini kişisel güç ve ilişkilerden alırken, yöneticilik bulunulan pozisyonun gücünden ve yapısal hiyerarşiden sağlamaktadır. Üçünü olarak ise liderlik gücünü insandan, yöneticilik ise gücünü dayatılan otoriteden almaktadır. Tüm bunlarla birlikte liderlik ve yöneticilik kavramlarının birleştiği ve birbirlerini tamamladığı noktalar da vardır. Dolayısıyla örgütlerin yöneticilik açıkgozlülüğüne sahip liderlere ve liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyacı vardır. Liderliği yöneticikle tamamlamak, ehil lider-yönetici formu yakalamada uzun süreli ve rekabetçi bir avantaj olup organizasyonların sürdürülebilir büyümesini sağlama yolundaki temel yapıtaşlarından biridir. (Toor, 2011)

2.3 Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlerin, takipçilerini etkileyebilme ve takipçilerinin davranışlarını değiştirebilmesi için kullanabileceği beş çeşit temel güç kaynağı vardır. Bunlar;

- Liderlerin takipçilerini ödüllendirebilme yetisine karşılık gelen Ödüllendirme Gücü (Reward Power),
- Madalyonun diğer yüzü olan ve liderlerin gerektiğinde takipçileri üzerinde baskı kurabileceği ve cezalandırabileceği Zorlayıcı Güç (Coercive Power),
- Liderin organizasyondaki rolü ve belirli bir pozisyonu işgal etmiş olmanın bir sonucu olarak bir lider tarzına karşılık gelen Yasal Güç (Legitimate Power),
- Liderin kendi konusuyla ilgili bilgi birikimi ile deneyiminin bir sonucu olarak yine bir lider tarzına karşılık gelen Uzmanlık Gücü (Expert Power) ve
- Takipçilerinin liderine saygı duymasına, onun gibi olmaya özenmesine ve kendini onunla özdeşirmesine bağlı olan Karizmatik Güç (Referent Power) olarak sıralanmaktadır (Kumar, 2009, s. 280).

Bu beş temel liderlik gücü kendi içerisinde bireysel güç ve örgütsel güç olarak ikiye ayrılır. Aşağıdaki kısımda bireysel güç ve örgütsel güç tanımları da kendi alt başlıkları içerisinde incelenmiştir.

2.3.1 Örgütsel güç

Örgütsel güç başlığı altında ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç incelenmektedir. Liderin kişilik özelliklerinden bağımsız olarak bulunulan pozisyon ile alakalı olduğundan aşağıdaki başlıklar örgütsel güç grubuna dahil edilmektedir.

2.3.1.1 Ödüllendirme gücü (Reward power)

Ödüllendirme gücü, liderin sahip olduğu yetenek ve kaynaklarını çalışanlarını ödüllendirmek için elinde tutması ve gerektiğinde kullanmasıdır. Bu özellikler maaş arttırımı, terfi, övgü, tanınma, daha fazla sorumluluk verme, kar paylaşımı, iş paylaşımı ve imtiyaz tanımadır. (Mullins, 2010, p397-398)

Ödüllendirme gücü, astlar üzerinde uygulandığında, üstler veya aynı seviyedeki grup üyeleri üzerinde uygulandığından daha kuvvetli sonuç vermektedir. (Locke, 2009, s. 351)

2.3.1.2 Zorlayıcı güç (Coercive power)

Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tam aksine, liderler tarafından verilen direktiflere uyulmaması halinde çalışanlar için istenmeyen sonuçların oluşturulabileceği veya liderlerin cezalandırabilme yetkileri ve korku gibi algılardan oluşmaktadır. Bu istenmeyen sonuçlar maaş zammı, terfi ve ayrıcalık yapılmaması; istenmeyen iş dağılımı ve sorumluluk verilmesi; arkadaşlık ilişkisini veya desteğini geri çekme; azarlama veya kovma şeklindedir. (Mullins, 2010, p. 398)

2.3.1.3 Yasal güç (Legitimate power)

Yasal güç, liderlerin organizasyondaki rolü veya pozisyonu gereği çalışanlarını etkileme hakkı olduğu algısına dayanmaktadır. Yasal güç, otoriteye dayanmaktadır ve organizasyondaki liderin rolüyle ilişkili olup aynı zamanda “pozisyon gücü” olarak da adlandırılmaktadır. (Mullins, 2010, p. 398)

İnsanlar arasında, yasal güç, konulmuş kuralları kabul etme, yasalara saygı gösterme ve gelenekleri takip etme gibi içselleştirilmiş değerlerden beslenir ve kuvvetlenir. Otorite, genellikle yazılı veya sözlü bir rica veya emir vermek şeklinde uygulanmaktadır. Kibar bir rica, kibirli bir talepten daha etkilidir çünkü bu iki kişi arasındaki statü farkını vurgulamaz veya firmanın doğrudan hedefe bağlılığını ima etmez. (Locke, 2009, s. 351)

2.3.2 Bireysel güç

Uzmanlık gücü ve karizmatik güç, bireysel güç başlığı altında toplanmıştır. Aşağıdaki başlıklar liderin doğrudan kişiliği ve tecrübeleriyle ilişkili olduğundan bireysel güç altında incelenmektedir.

2.3.2.1 Uzmanlık gücü (Expert power)

Uzmanlık gücü, uzmanlık alanında özel bilgi ve tecrübe sahibi olan yetkili kimse algısına dayanmaktadır. Uzmanlık gücü, liderin bilgi birikimi ve deneyimdeki güvenilirliğine ve bu alanlarda sahip olduğu açık ve net göstergelere dayanmakta olup bu güç, ilgili konudaki uzmanlık alanı ile de sınırlanmaktadır. (Mullins, 2010, p. 398)

Uzmanlık gücüne sahip olan ve bilgi ve tavsiye konusunda güvenilir bir kaynak olan bir liderin talepleri, insanlar tarafından sorgulanma veya açıklama talep edilmeksizin

yerine getirilir, bu gibi olaylara bir hastanın doktorun verdiği ilacın içeriğini sorgulamadan içmesi örneği verilebilir. (Yukl, 2010, s. 209)

2.3.2.2 Karizmatik güç (Referent power)

Karizmatik güç, liderlerine bağlılık, sadakat ve saygısı olan çalışanların, liderlerinin isteklerini yerine getirerek onları mutlu etmek istemesinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar genellikle arkadaşlarına iyilik yaparlar ve hayran olunan birinden gelen bir isteği daha hevesli yerine getirirler. (Yukl, 2010, s. 207) Dolayısıyla karizmatik güç, çalışanların kendilerini lider ile özdeşteştirmelerine dayanmaktadır. Lider, bu gücü kullanarak çalışanlar üzerinde “karizma” olarak adlandırılan çekiciliği, kişisel karakteristik özelliklerinin etkilerini kullanır. (Mullins, 2010, p. 398) Çalışanlar, kendilerini liderleriyle özdeştirdiklerinden liderlerinin istediklerini liderini sevdiklerinden ve liderinin iyi biri olduğunu düşündükleri için yapmaya başlarlar.

2.4 Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır, yapılan bu çalışmalar aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

2.4.1 Özellikler yaklaşımı

Liderliği tanımlamak için geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımı olup bu yaklaşım biçimi liderin kişilik ve fiziksel özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu yaklaşıma göre kişilerin lider oluşunun belirlenmesinde bu özellikler rol oynamaktadır dolayısıyla özellikler yaklaşımının incelenmesi kapsamında liderlerin fiziksel ve kişilik özelliklerini tanımlamaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Bu çalışmalar kapsamında liderlerin yaş, boy, kilo, cinsiyet, güzellik ve yakışıklılık, zeka, bilgi, dürüstlük, samimiyet, ilişki kurabilme yetisi, etkili konuşma yetisi, güven verme, açıksözlülük, kararlılık vb. gibi özellikleri incelenmiştir. Bu yaklaşıma göre bu özelliklere diğer insanlara göre daha fazla sahip kişilerin etkin lider olduğu öne sürülmüştür. Ancak yine yapılan çalışmalara göre bu özelliklere daha az sahip olan kişilerin daha fazla sahip olan kişilere göre daha etkin birer lider olduğu görülmüştür. Dolayısıyla liderlikte yeni yaklaşım çalışmalarına başlanmıştır. (Koçel, 2003, s. 587)

2.4.2 Davranışsal yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşım, 1950'lerde, araştırmacıların özellikler yaklaşımından vazgeçmesinin ardından ortaya çıkmış ve yöneticilerin işlerinde aslında neler yaptığına, nasıl davrandığına dikkat çekmiş bir kavramdır. Davranışsal yaklaşımda ilk olarak araştırmacılar, yöneticilerin iş yerlerinde zamanlarını nasıl harcadığına, tipik kalıplaşmış aktivitelerine, sorumluluklarına ve fonksiyonlarına odaklanmıştır. Bazı çalışmalar yöneticilerin iş yerlerinde taleplerin ve baskıları nasıl üstesinden geldiğini, çıkmaz durumlarda nasıl hareket ettiklerini araştırmıştır. Bunların yanında araştırmacılar, ikinci öncelikli olarak da etkili liderlik davranışını tanımlamaya yönelmiştir. (Yukl, 2010, s. 31-32)

2.4.2.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Bir grup araştırmacı Ohio State Üniversitesi'nde bir araya gelerek liderliğin davranışsal etkileri üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Yapılan bu araştırmada liderliğin iki önemli niteliği oraya konulmuştur. Bunlardan ilki girişkenlik (initiation), diğeri ise kişiye değer verme (consideration) olarak isimlendirilmiştir. Yapılan çalışmalara göre girişkenlik niteliği taşıyan lider, işleri iyi planlama ve koordine etme, gelişmiş yönetim becerileri, başarılı organizasyon yapma ve problem çözme gibi özelliklere sahiptir. Kişye değer verme niteliğini taşıyan liderlerin ise, bireylere değer verme, dostça davranma ve başarılı iletişim kurma özelliklerinin olduğu saptanmıştır. (Özkalp, 1982, s. 220)

Bu iki nitelik yatay ve düşey ekseninde göz önüne alındığında en etkin lider, girişkenlik ruhu fazla ve kişiye değer verme özelliği fazla olan lider olmakta iken en etkisiz lider ise bu iki özelliği de bünyesinde az veya hiç barındırmayan liderdir. (Eren, 2004, s. 438-439)

2.4.2.2 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

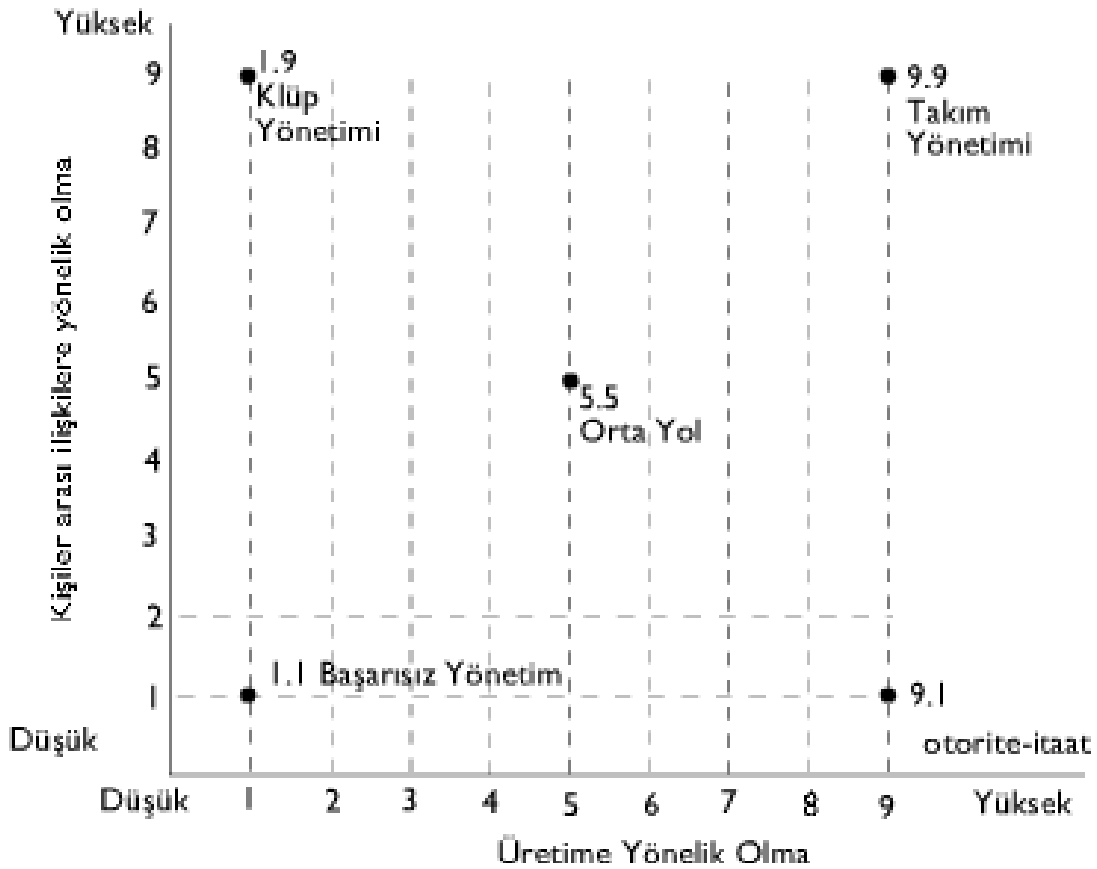
Davranışsal liderlik ile ilgili Ohio Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarla eş zamanlı olarak Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından da insana yönelik davranış (people-oriented behaviour) ve işe yönelik davranış (task-oriented behaviour) olmak üzere iki liderlik davranışı tanımlanmıştır.

Bu çalışmalar insan ve iş boyutunda başarıyı elde etmede önem taşımaktadır. Ancak bu çalışmaların lider davranışlarını yeterince tanımlamadığı yönünde hemfikir

kalınmıştır. Örneğin, bu çalışmalar kapsamında hazırlanan soru formlarına katılımcılar, gerçekte aslında hangi davranışı yansıttıklarından çok, nasıl davrandıklarını düşündükleri (veya davranmak istedikleri) şeklinde cevap vermişlerdir. Tüm bunlara rağmen bu çalışmalar ilerideki kısımlarda detaylı olarak açıklanacak olan dönüşümcü liderliğe esas olan değişikliğe yönelik davranışın (change-oriented behaviour) temelini oluşturmuştur. (Martin ve Fellenz; 2010, s. 201)

2.4.2.3 Blake ve Mouton'un modeli (Managerial grid)

Yukarıda bahsi geçen araştırmaların ardından 1968 yılında Robert Blake ve Jane Mouton'un Teksas Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmaları sonucu grid modeli ortaya çıkmıştır. Aşağıda görülen bu modelde insana (kişiler arası ilişkiler) yönelik davranış özelliği ve işe (üretime) yönelik davranış özelliği ortaya atılmış olup Şekil 2.2'de de görüldüğü üzere bu özelliklerden ilki dikey eksen, ikincisi ise yatay eksen modellemiştir.



Şekil 2.2 : Blake ve Mouton modeli.

Şekil 2.1’de de görülmekte olan yönetim tipleri ve özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Başarısız yönetim ile tabir edilen modelde, lider hem insan ilişkilerindeki davranışlarında hem de iş yapış davranış biçimlerinde iyi değildir, dolayısıyla normal bir bireyden ayırt edici bir özelliği bulunmamaktadır. Çalışanlarına karşı uzaktır ve iş anlamında büyük başarı hedefleri yoktur.
- Otorite – itaat yönetim biçiminde lider tamamıyla iş odaklıdır, çalışanların talep ve istekleri arka plandadır. Bu liderlik stilinde, lider standart işleyişlerin uygulanmasına insani ilişkilerden daha çok önem verir.
- Klüp yönetimi stilinde, lider işleri iyi planlayıp organize edemez ancak insan ilişkilerinde astlarına karşı tutumu arkadaşçadır. Bu liderlik stilinde, lider uyum içerisinde bir çalışma ortamına ve astlarla iyi geçinmeye odaklıdır. Ancak astlar tarafınan saygı duyulmama durumuna meğilli bir ortam da vardır.
- Takım yönetimi, liderin insan ilişkileri ve işleri planlayıp organize etme becerilerinin en yüksek olduğu durumdur. Bu liderlik stilinde hem araştırmanın hem de ekibin taleplerini eşit oranda karşılayacak takımlar oluşturma yoluna gidilir.
- Orta yol yönetimi stilinde ise liderin, insana ve işe olan ilgisi eşit seviyededir. İnsan ilişkilerinde tatminkar ancak iş yapış yönüyle vasat seviyede olan liderlerin tercih ettiği davranış şeklidir. (Martin ve Fellenz; 2010, s. 201)

2.4.2.4 Rensis Likert’in sistem 4 modeli

Likert’in Michigan Üniversitesi çalışmaları devamı olarak geliştirdiği bu modelde lider(yönetici) davranış biçimleri 4 grup altında incelenir.

- Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Bu modelde lider astlara güvenmez, astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini serbest hissetmezler ve işle ilgili soruların çözümünde astların fikri nadiren alınır.
- Sistem 2 (Yardımsever otokratik): Bu modelde, lider ile astlar arasında hizmetçi-efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır, astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler ve işle ilgili konularda astların fikirleri bazen alınır.

- Sistem 3 (Katılımcı): Bu modelde lider kısmen astlara güvenir ancak kararlarla ilgili kontrole kendi sahip olmak ister, astlar kendilerini oldukça serbest hissederler ve genel olarak lider astların fikrini alır ve onları kullanmaya gayret gösterir.
- Sistem 4 (Demokratik): Bu modelde ise lider bütün konularda astlarına güvenir, astlar kendilerini oldukça serbest hisseder ve liderler astların fikirlerini daima alır ve o fikirleri kullanır.

Likert'in yaptığı araştırmaların sonucuna göre verimin en yüksek olduğu gruplar sistem 3 ve 4 modeli olup en düşük olduğu gruplar da sistem 1 ve 2 modelidir. (Koçel, 2003, s. 596)

2.4.2.5 Mc Gregor'un x ve y teorileri

Douglas Mc Gregor tarafından 1950'li yılların sonuna doğru ortaya atılmış olan bu teoride liderlerin insana davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, liderlerin insanlara karşı davranışını etkilediği öne sürülmektedir. Bu teori kapsamında insan davranışları x ve y olarak ikiye ayrılmıştır:

- X davranışına göre; insan sorumluluk almayı sevmez, çalışmaktan ve işten kaçır, kendini daima güvence altına alır, dolayısıyla insanın işini yapıp yapmadığı sürekli kontrol edilmeli ve insan çalışmaya zorlanmalıdır.
- Y davranışına göre ise insan doğuştan tembel değildir, tecrübeleri onu bu forma sokmuştur, insan için iş en az dinlenme kadar gereklidir, her insan için belli bir potansiyel vardır uygun şartlar altında bu potansiyel geliştirilebilir dolayısıyla uygun şartlar yöneticiler tarafından sağlandığından insanın çalışması için de gerekli ortam sağlanacaktır.

X teorisindeki davranışları benimsemiş olan liderler daha otokratik bir davranış sergilerken, Y teorisindeki davranışları benimseyen liderler daha katılımcı davranış özellikleri sergilemektedirler. (Koçel, 2003, s. 594)

2.4.3 Durumsal yaklaşımlar

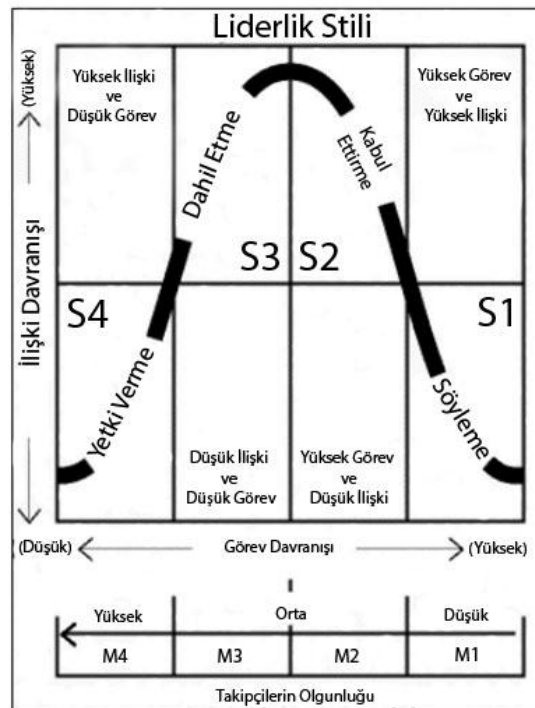
Ohio ve Michigan Üniversitelerinde yapılmış önceki çalışmalar liderlik model ve teorilerinin gelişmesinde büyük katkılar sağlamıştır. Bu geçmiş çalışmaların ışığında

geliştirilen bazı durumsal ve olumsal liderlik yaklaşımlarına ait çalışmalara yer verilmiştir. (Martin ve Fellenz; 2010, s. 201)

2.4.3.1 Hersey ve Blanchard'ın durumsal yaklaşım modeli

Bu durumsal yaklaşım modeli Blake ve Mounnton'un managerial grid modelinden yola çıkılarak Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre eğitim seviyesi veya yetenek veya özgüven bakımından olgun olmayan astlar M1, olgunluk düzeyinin biraz arttığı astlar M2, bu düzeyin biraz daha arttığı astlar M3 ve tamamıyla olgun olan astlar ise M4 olarak sıralandırılmıştır.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi en düşük olgunluk düzeyindeki astlar için lider yüksek görev ve düşük ilişki davranışını sergilemektedir. Burada lider asta ne yapması gerektiğini söyler (telling). M2 olgunluk seviyesinde ise lider yüksek görev ve yüksek ilişki davranışı sergiler. Burada lider arkasında durduğu fikirlerin doğruluğunu astlarına kabul ettirmeye çalışır (selling). M3 olgunluk seviyesinde lider, düşük iş ve yüksek ilişki davranışını sergiler. Burada lider astların da düşüncelerini dinleyerek onları da yönetime dahil etmeye çalışır (participating). M4 olgunluk seviyesinde ise lider düşük iş ve düşük ilişki davranışını sergiler. Bu durumda lider kendi sorumluluklarında astlarına da yetki vermektedir (delegating) (Eren, 2004, s. 453).

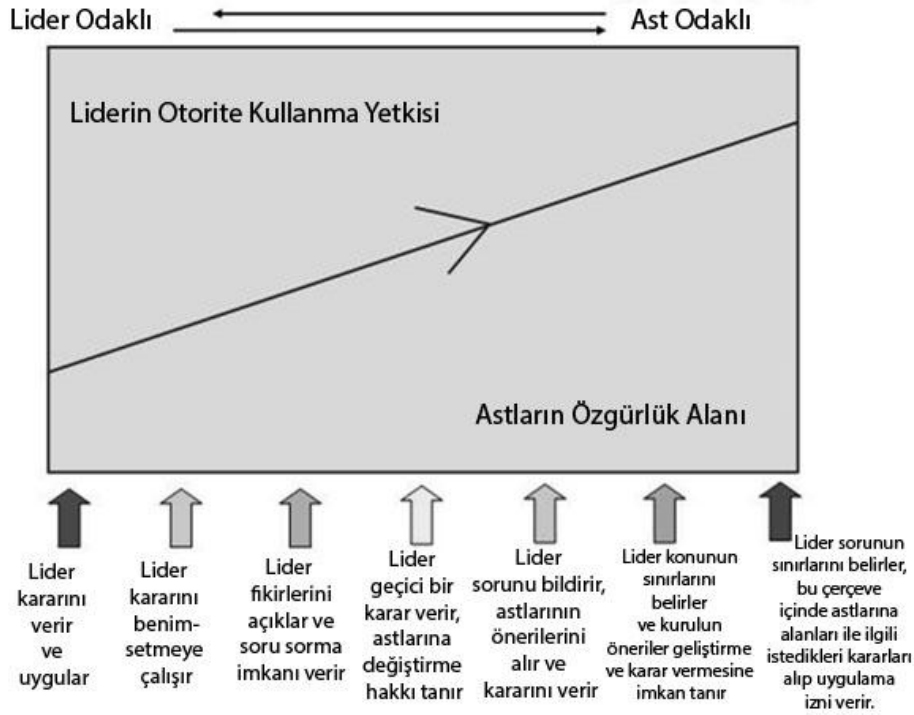


Şekil 2.3 : Hersey ve Blanchard durumsallık modeli.

Hersey ve Blanchard tarafından yapılan bu çalışmada görülmektedir ki; astların eğitim seviyesi veya yetenek veya özgüveni seviyesi liderin astlara karşı davranış biçimlerini etkilemektedir.

2.4.3.2 Tannenbaum ve Schmidt süreklilik modeli

Tannenbaum ve Schmidt'in yaptığı bu çalışmada yetkiler, liderde toplanan ve astlarda toplanan şeklinde ele alınmıştır. Bu modelde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, astların özgürlüğünün ve liderin otoritesinin hiçbir zaman tamamıyla kaybolmadığıdır. Şekil 2.4'te de görüldüğü gibi astların özgürlüğünün en fazla olduğu alanda dahi liderin hayır diyebilme ve gerekli gördüğü bir şeyi yaptırabilme yetkisi vardır. Aynı özellik ters yönde de geçerlidir (Martin ve Fellenz; 2010, s. 201).



Şekil 2.4 : Tannenbaum ve Schmidt süreklilik modeli.

Liderde yetkilerin bulunduğu davranışlardan, astlarda yetkilerin bulunduğu davranışlara geçişte sırasıyla aşağıdaki gibi bir işleyiş mekanizması mevcuttur:

- Lider kararını verir ve uygular,
- Lider kararını verir ve astlara benimsetmeye çalışır,
- Lider fikirlerini açıklar. Astlarına soru sorma imanı verir ve bunları cevaplar,
- Lider geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır,

- Lider sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararını verir,
- Lider konunun sınırlarını belirler ve kurulun öneriler geliştirme ve karar vermesine imkan tanır,
- Lider sorunun sınırlarını belirler, bu çerçevede içinde astlarına alanları ile ilgili istedikleri kararları alıp uygulama izni verir.

En üstte yer alan davranış biçiminden en alttaki davranış biçimine doğru gelindikçe liderin yetkileri azalır ve astların yetkileri artar. Dolayısıyla liderin başarısı astlarıyla olan davranışsal ilişkilerinden etkilenmektedir. Liderin hızlı değişen ortam koşulları ve zaman kısıtı altında, astlarına danışmaksızın hızlı karar alıp uygulamaya koyması, liderin yönetimini otoriter yönetim yapar. (Eren, 2004, s. 439-439)

2.4.3.3 Fiedler'in etkin liderlik modeli

1967'de Fiedler tarafından çalışılan bu modelde bir liderin en etkin başarısını yakalayabilmesi için lider üye ilişkileri (leader-member relationships), örgütte görev yapısının durumu (task structure) ve liderin mevkiinden aldığı yetki (position power) olarak tanımlanan üç farklı değişkenin hangi kombinasyonunun kullanması gerektiği incelenmiştir. Şekil 2.5'te bu model özetlenmektedir:

DURUMLAR								
Lider-Üye İlişkisi	Düşük				Yüksek			
Görev Yapısı	Düşük		Yüksek		Düşük		Yüksek	
Pozisyon Gücü	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Tercih Edilen Stil	İşe Yönelik	Kişiyeye Yönelik	Kişiyeye Yönelik	Kişiyeye Yönelik	Kişiyeye Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik	İşe Yönelik

Şekil 2.5 : Fiedler'in etkin liderlik modeli.

Yukarıdaki şekildeki alt çıkarımlar soldan sağa doğru 1'den 8'e kadar sıralandığında Fiedler'e göre, 1, 2, 3, 7 ve 8 numaralı durumlarda işe yönelik (task-oriented), diğer durumlarda ise kişiyeye yönelik (person-oriented) liderlik davranışı en etkin davranış olacaktır. Buna göre en olumlu ve olumsuz durumlarda işe yönelik (task-oriented) liderlik davranışı etkin iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiyeye

yönelik (person-oriented) liderlik davranışının etkin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi ise, en iyi ortam koşullarında astlar bir lider tarafından yönetimeye hazır olduğundan kişiye yönelik davranış uygulanması doğrudur ancak ortam koşulları iyi olmadığında astlar verilen görevi istenilen şekilde yapamayacağından işe yönelik davranış sergilemek liderin lehine olacaktır. (Koçel, 2003, s.601)

2.4.3.4 Vroom, Yetton ve Jago'nun katılımcı liderlik modeli

Bu model, liderin çeşitli durumlar altında karar verme durumu inceler ve liderin verdiği kararın ardından sergilediği davranışlar beş grupta toplar. Bunlar:

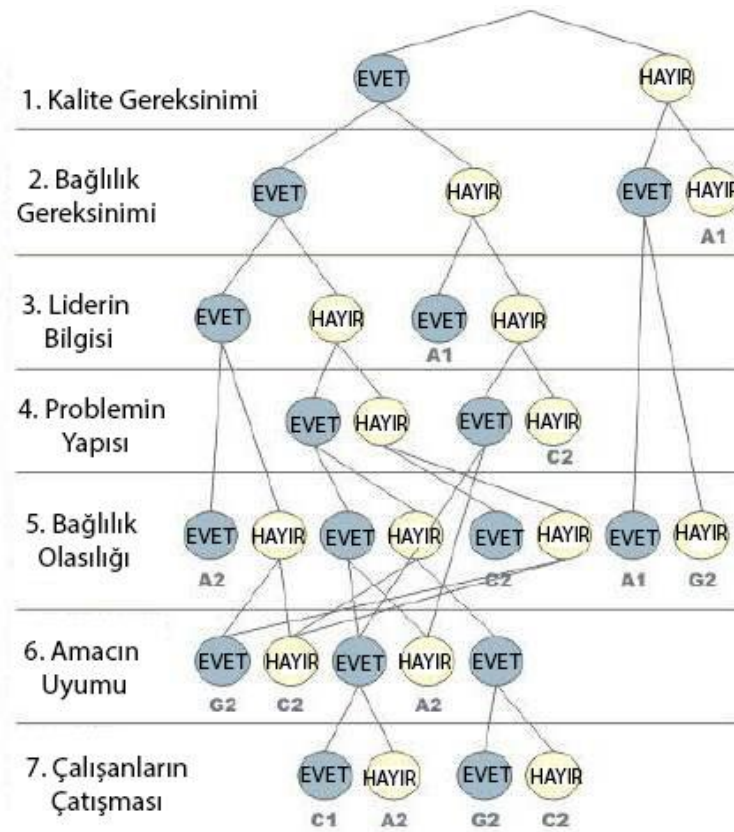
- A1: Lider problemi tek başına çözer ve kararı tek başına alır.
- A2: Lider gerekli bilgiyi çalışanlarından alır ve çözüm yoluna kendi karar verir. Çalışanlarından aldığı bilgiyi ne için kullanacağını söylemeyebilir.
- C1: Lider, problemi çalışanlara tek tek danışır, grup halinde hepsiyle görüşmez. Çalışanların görüşlerini aldıktan sonra, kararı kendisi verir.
- C2: Lider, çalışanları bir araya toplayarak problemi aktarır ve fikir ve öneriler alır. Sonrasında kararı kendisi verir.
- G2: Lider, yine çalışanları bir araya toplayarak problem paylaşır. Lider ve çalışanlar arasından ortak bir çözüm önerisi geliştirilir. Lider, grupraiki bireylere kendi fikrini benimsetmeye çalışmaz ve grup tarafından alınan karar çözüm olarak kabul edilir.

Bu modele göre liderin yukarıdaki davranışlarından hangisinin daha etkili olduğu hangi koşul altında olunduğuna göre değişiklik gösterir. Bu koşullar ise aşağıdaki gibidir:

- Kalite gereksinimi: Alınacak kararın teknik açıdan kalitesi ne kadar önemlidir?
- Bağlılık gereksinimi: Alınacak karara çalışanların uyması ne kadar önemli?
- Liderin bilgisi: İyi kalitede karar vermek için yeterli bilgi var mı?
- Problemin yapısı: Problem iyi yapılandırılmış mı?

- Bağlılık olasılığı: Liderin kendisi bir karar verildiğinde çalışanlar bu karara uyar mı?
- Amacın uyumu: Çalışanlar, problemin çözümüne katkıda bulunurken, örgüt amaçlarını paylaşıyorlar mı?
- Çalışanların çatışması: Çalışanlar arasında çatışmanın, problemin önüne geçmesi olası mıdır?
- Çalışanların bilgisi: Çalışanların iyi kalitede karar vermek için yeterli bilgisi var mı?

Şekil 2.6'da karar verme ağacı modeli özetlenmektedir:



Şekil 2.6 : Karar verme ağacı.

Bu model çerçevesinde katılımcı liderlik, çalışanların karar verme sürecinde etkili olduğu, çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olduğu ve problemin karmaşık olduğu durumlarda daha iyi sonuçlar vermektedir. (Johns ve Saks, 2005, s.286)

2.4.3.5 House'un Path-Goal modeli

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş olan bu modelde liderin takipçisini nasıl etkilediği, işle ilgili hedeflerin nasıl algılandığı (goal) ve amaca

erişme yolların neler olduğu (path) üzerinde çalışılmıştır. Bu teori, esas olarak liderin göstermiş olduğu davranışın, çalışanların motivasyonu, tatmin ve performansları etkisini anlamaya çalışmaktadır (Koçel, 2003, s.602). Bu teori 4 spesifik liderlik davranışını barındırmaktadır:

- Otoriter liderlik (Directive behaviour): Bu tarz liderler işleri planlarlar, işleyişi ve standartları devam ettirirler ve takipçilerinden tam olarak neler beklendiğini takipçilerinin bilmesini sağlarlar. Bu davranış biçimi girişkenlik (initiation) davranışına yakındır.
- Destekleyici liderlik (Supportive behaviour): Bu tarzı benimsemiş liderler arkadaş canlısıdır, cana yakındır ve kişisel ilişkilere önem verirler. Bu davranış biçimi kişiye değer verme (consideration) yaklaşımına yakındır.
- Katılımcı liderlik (Participative behaviour): Katılımcı liderler işle ilgili konularda takipçilerine danışmanlık yaparlar ve onların fikirlerini değerlendirmeye alırlar.
- Başarıya yönelik liderlik (Achievement-oriented behaviour): Bu davranış benimsemiş olan liderler takipçilerini cearetlendirmek için eksta çaba harcarlar ve yüksek başarıyı hedeflerler. Takipçilerinin başarıya/hedeflere ulaşacağına inanırlar. (John ve Saks, 2005, s.281)

2.4.3.6 Lider – üye değişimi teorisi (LMX)

Liderliğin en önemli bileşenlerinden bir tanesi, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkidir, davranış ve özellikler yaklaşımının aksine bu teori çalışanlar ile liderler arasındaki bu ikili ilişkiden bahseder. Liderler, çalışanları ile arasındaki ilişkisi iyi ve zayıf olanlar olarak ikiye ayrılırlar. Çalışanları ile ilişkisi iyi olan liderler (High LMX), çalışanlarını kamçılayıcı görevler verip yine aynı şekilde fırsatlar sunarlar, çalışanlarına karşı hoşgörülü ve kibardırırlar. Çalışanları ile arasındaki ilişki zayıf olan liderlerin, çalışanları tarafından güvenilirliği ve saygınlığı azdır. Bu liderler çalışanlarına yeterince ilgi ve alaka göstermezler, hoşgörüler azdır ve çalışanları ile resmi bir şekilde işlerini sürdürürler. (John ve Saks, 2005, s.288)

2.4.4 Modern Yaklaşımlar

Yukarıdaki çalışmaların ardından ilk defa 1978 yılında James McGregor Burns tarafından dönüşümcü liderlik (transformational leadership) ve etkileşimci liderlik (transactional leadership) olmak üzere yeni liderlik tanımları ortaya atılmıştır.

2.4.4.1 Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik kavramı liderin takas yaparak önderlik etmesi olarak tanımlanmıştır ve Burns'e göre (1978) buna en iyi örnek politikacılarıdır; oy karşılığında iş verirler veya kampanya katkılarına karşılık devlet yardımlarını kullanırlar.

Profesyonel iş hayatında da etkileşimci liderler, çalışanlarına üretim karşılığında finansal ödül teklif ettikleri gibi aynı zamanda üretim eksikliği durumunda da çalışanlarından bu ödülü esirgeyerek bir cezalandırma yöntemine giderler. Buna karşılık dönüşümcü liderlik davranışını benimseyen liderler ise çalışanlarını teşvik ederek hem olağanüstü çıktılara ulaşırlar hem de süreç boyunca kendi liderlik kapasitelerini de geliştirmiş olurlar. Dönüşümcü liderler, kişileri, kişilerin kendileri için planladıklarından ve hatta bazen düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive ederler. Daha iddialı ve zorlayıcı beklentiler koyarlar ve genellikle de daha yüksek performans sağlarlar. Dönüşümcü liderlik, bazı noktalarda etkileşimci liderliğin gelişmiş versiyonudur (Bass ve Riggio; 2006).

Etkileşimci liderlik davranışını sergileyen liderler, belirlenmiş olan hedefin yerine getirilmesi halinde çalışanlarına para, statü vb. değerlerle ödüllendirilmeyi sunarken; dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen liderler ise önce hedefe çalışanlarını inandırıp çalışmalarını bu motivasyon ile yapmalarını sağlarlar (Erol, 2004, s. 460).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre bakıldığında, bu yaklaşımı benimseyen lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi konumundadır. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün bir performansa ulaştıran kişidir. Bu da zaten liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takipçilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı “anamlı” hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. Bu da takipçilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Lider takipçileri için bir rol modeli olmuş olur. Takipçilerin “kendilerini adama” (commitment) seviyelerini artırır (Koçel, 2003, s.605).

Çizelge 2.1’de de görüldüğü üzere, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik görev odaklı veya insan odaklı olabildiği gibi aynı zamanda da yine otoriter veya demokratik olabilir. (Bass ve Riggio; 2006, s. 4-11)

Çizelge 2.1 : İnsan odaklı liderlik karşısında görev odaklı liderliğin açıklamaları ve liderlik modelinin tüm boyutlarının bileşenleri.

	İnsan Odaklı	Görev Odaklı
İdealize edilmiş etki	“Birbirimize olan inancımız sayesinde kazanan takım olabiliriz. Misyonumuzu gerçekleştirmek için desteğinize ihtiyacım var.”	“Bana ve benim yapılacakları gerçekleştirme yoluma güvenmelisiniz.”
İlham verici motivasyon	“Hadi grubumuzun iyiliği için, isteklerimizi ve hedeflerimizi birleştirmek için beraber çalışalım.”	“Her gün daha iyileştiğini kendine söylemelisin. İlerlemene bakmalısın ve zamanla bunun üzerine inşa etmeye devam etmelisin.”
Fikri teşvik	“Tüm varsayımlar listelenene kadar, birbirimizin fikirlerine eleştirci olmadan varsayımlarımıza temel olarak bakabilir miyiz?”	“Bir soğuk füzyon motorunun fiziksel imkansızlık olduğu varsayımını yeniden incelemelisin. Bu problemi tekrar gözden geçir ve varsayımını sorgula.”
Bireysel önem	“Birbirimize yeteneğimizi geliştirmemiz için gerekli olan desteği verebilmek için grup olarak ne yapabiliriz?”	“İşinde kendini geliştirmek için gösterdiğin çabalarında ihtiyaç duyduğun desteği sağlayacağım.”
Şartlı ödül	“Hadi nelerin yapılması gerektiğinde ve eğer hedeflere ulaşırsan nasıl ödüllendirileceğinde anlaşıalım”	“Eğer benim kurduğum hedeflere ulaşırsan, başarıyı aşağıdaki ödül ile tanıyacağım...”
İstisna yönetimi	“Hadi hataları tespit etmek için kullanacağımız kuralları birlikte geliştirelim.”	“Bunlar kurallar, ve bu da onları nasıl ihlal ettiğin.”
Bırakınız yapsınlar	“Sen doğru seçim için ne düşünüyorsan, benim için tamamdır.”	“Eğer benim takipçilerim sorulara cevaplar arıyorlarsa, bırakın cevapları kendileri bulsunlar.”

Liderlik üzerine olan eski sosyal bilim bakış açıları olan görev odaklı liderlik karşısında insan odaklı liderlik ikilemi üzerinde durmuştur. Dönüşümcü liderlik, ya insan odaklı ya da görev odaklı olabilir ancak ikisi birden olamaz.

Dönüşümcü liderler aynı zamanda, birleştiriciliğin ve adaletin modelidirler, açık hedefler ve yüksek beklentiler belirlerler, ekibindekilere destek olurlar ve ekibindeki kişilerin arkasında dururlar, kişilerin duygu ve tutkularına karşı empati kurabilirler, organizasyonun ve ekibin gelişimi için kişilerin kendi ilgilerine yönelmesini sağlarlar. Bunla birlikte dönüşümcü liderlik bazı yönlerden etkileşimci liderliğin bir üst boyutudur.

Etkileşimci liderlik yaklaşımını liderler ile çalışanlar ve/veya takipçiler arasındaki etkileşimi ya da değişimi vurgulamaktadır. Bu değişim, liderin başkalarıyla şartların neler olduğunu görüşmesine ve bu şartları yerine getirdikleri takdirde bu kişilerin bulunacakları durumları ve alacakları ödülleri belirtmesine dayanır. Ancak dönüşümcü liderlik, liderliği bir sonraki seviyeye yükseltir. Dönüşümcü liderlik; bir kuruluş veya birim için olan bir ortak vizyona ve hedeflere bağlılık gösteren ilham veren takipçileri, onların yenilikçi problem çözümleri olmaları için uğraştırılmalarını ve takipçilerin liderlik kapasitelerinin koçluk ve mentorluk yoluyla geliştirilmesini kapsamaktadır (Bass ve Riggio; 2006).

Dönüşümcü liderlik bileşenleri

- İdealize edilmiş etki (Idealized Influence):

Dönüşümcü liderler, hayran olunan, saygı duyulan ve güvenilir kişilerdir ve takipçileri için bir rol model olacak şekilde davranırlar. Takipçileri liderleri ile kendilerini özdeşleştirir ve onlara imrenirler. Bu tarz davranış sergileyen liderler bu güveni, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarından fazla önemseyerek kazanmış olurlar. Dönüşümcü liderler, takipçileri ile varolan riskleri paylaşırlar ve gelişigüzel davranmak yerine istikrarlı tavırlar sergilerler. Kişisel kazanımları için güç kullanmaktan kaçınırlar, yalnızca gerçekten ihtiyaç duydukları anlarda güç kullanımına başvururlar (Bass ve Avolio, 1994, s. 6).

- İlham verici motivasyon (Inspirational Motivation):

İlham verici motivasyon davranışını benimseyen dönüşümcü liderler, takipçilerinin ortaya koymuş oldukları işlerine anlam yükleyip aynı zamanda

da yaptıklarına meydan okuyarak çevresindekileri etkiler ve motive eder. Bu tarz liderlerin olduğu alanlarda takım ruhu hakimdir, coşku ve iyimserlik ortamı vardır. Bu liderler çalışma süreçlerinin ileriki aşamalarının planlanması aşamalarına takipçilerini de dahil ederler. Bu tarz bir davranışı benimseyen liderlerin en önemli özellikleri çalışanlarının da dahil olmak isteyecekleri ve karmaşık olmayan aksine açık ve net beklentiler yaratırlar ve ortaya koydukları bu hedeflerine bağlılık gösterirler (Bass ve Avolio, 1994, s. 6).

- Fikri teşvik (Intellectual Stimulation):

Fikri teşvik davranışını sergileyen dönüşümcü liderler, takipçilerinin problem çözme ve mevcut kabulleri sorgulama ve yeni yaklaşımlar sunma konularında yaratıcı yenilikçi olma çabalarını teşvik eder. Bu tarz liderler çalıştıkları kişilerin yaratıcılıklarını desteklerler, onları her zaman yeni fikirler bulma konusunda motive ederler ve kişilerin kişisel hatalarını onları rencide edip güvenlerini kırmamak adına topluluk içerisinde tartışmazlar. Takipçiler, sorunu tespit etme ve çözüm bulma süreçlerine dahil olurlar ve takipçilerden çoğu zaman yeni fikirler ve yaratıcı çözümler beklenir. Yeni yaklaşımlara yönelinmesi konusunda takipçiler desteklenir ve fikirler, liderin fikirlerinden farklı diye eleştirilmez (Bass ve Avolio, 1994, s. 7).

- Bireysel önem (Individualized Consideration):

Dönüşümcü liderler, her bir bireyin gelişimi için gerekli ihtiyaçların giderilmesi için adeta bir yol gösterici gibi özel alaka gösterir. Çalışanlarının üst düzeyde gereksinimlerini karşılayabilmek adına çaba gösterir, çünkü bu özelliğe sahip dönüşümcü liderler çalışanlarını herhangi bir grup üyesi görmekten öte bir birey olarak dikkate alır ve önemser. Çalışanlarının bireysel sorunlarını dinlemekten çekinmezler ve çalışanlarla zaman ayırırlar. Dolayısıyla bu tarz liderlerle çalışan bireylerin için kendini geliştirme fırsatı daha fazladır, öğrenmeleri için gerekli talepleri dikkate alınır. Buna bağlı olarak bu bireyler yüksek mevkilere başarıyla ve diğerlerine kıyasladaha kısa bir sürede ulaşırlar. Bireysel önem davranışı gösteren liderler ile çalışan bireyler için yeni öğrenme fırsatları destekleyici bir şekilde yaratılır (Bass ve Avolio, 1994, s. 7).

Etkileşimci liderlik bileşenleri

- Şartlı ödül (Contingent reward):

Etkileşimci liderlik yaklaşımı altında incelenen şartlı ödül bileşeni, yüksek performans ve gelişim elde etmek için takipçilerin motivasyonunda anlamlı bir etki sağlamak amacıyla bulunmuştur fakat buna rağmen bir dönüşümcü liderlik bileşeni değildir. Şartlı ödül davranışını gösteren liderler çalışanları ile adeta bir takas sistemi içerisine girerler, lider tarafından konulan talebin yerine getirilmesi halinde çalışanın da başka bir talebi gerçekleşir. Bu bileşen ile etkileşimci liderlik davranışında lider, takipçisi ile görevin tatmin edici şekilde yerine getirilmesi halinde takipçisine söz verilen bir şeyin yapılacağına dair bir anlaşma yapar (Bass ve Riggio; 2006, s.8). Bu tarz liderlin kullandığı ödüllendirme yöntemleri, maaş zammı, kar paylaşımı veya üst düzey mevki olabilir.

- İstisna yönetimi (Management by exception):

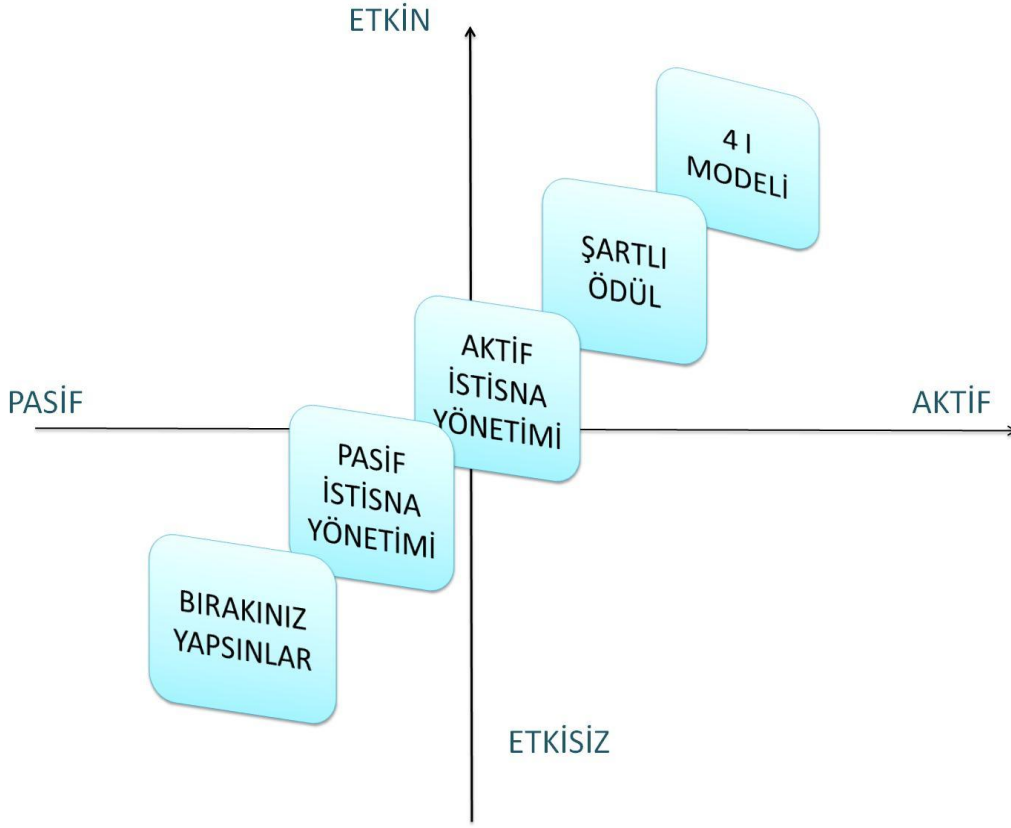
Bu bileşen, aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Şartlı ödül ve dönüşümcü liderlik bileşenlerinden daha az etkili olma eğilimi göstermektedir. Aktif istisna yönetiminde lider, takipçilerinin standart dışına çıkma durumlarını ve hatalarını bilfiil takip eder ve bunları düzeltmek için gerekli aksiyonu o anda alır. Pasif istisna yönetimi ise bahsi geçen bu hataların meydana gelmesini izler ve meydana geldikten sonra gerekli aksiyonu alır. Aktif istisna yönetimi, güvenliğin çok önemli olduğu durumlarda gerekli ve etkili olabilir (Bass ve Riggio; 2006, s.8).

Bırakınız yapsınlar (Laissez-faire leadership)

Bırakınız yapsınlar tipi liderlik, liderlik kavramının yokluğu durumudur, tanım olarak ise aktif olmayan ve etkisiz olandır. Etkileşimci liderliğin aksine işlemsel değildir, bu davranış biçiminde gerekli aksiyonlar alınmaz ve ertelenir. Liderliğin etkileri görmezden gelinir ve otorite kullanılmaz.

Tüm boyutlarıyla liderlik modeli Şekil 2.7’de de özetlenmiştir. Aşağıdaki bu şekle göre dönüşümcü liderliğin 4 boyutu hem en etkili hem de en aktif liderlik modelidir. Bu dört boyutu şartlı ödül boyutu takip eder. aktif ve pasif olarak ayrılmış olan istisna yönetimi boyutunda ise pasiflik ve etkili olmama durumları devreye girmektedir. Modelin en sonunda ise etkisiz ve pasif özellikleri bünyesinde

barındıran ve aslında liderlik özelliklerine sahip olmayan bırakınız yapsınlar liderlik yaklaşımı yer almaktadır.



Şekil 2.7 : Tüm boyutlarıyla liderlik modeli. (Bass ve Riggio, 2006)

3. İNŞAAT PROJE YÖNETİMİ SEKTÖRÜ VE DAHA ÖNCEDEN YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

3.1 İnşaat Proje Yönetimi Sektörü

İnşaat proje yönetimi sektörünün algılanabilmesi için, genel hatlarıyla inşaat sektörü, inşaat sektörü projelerinin ve ürününün genel özelliklerinin ve proje yönetimi kavramlarının anlaşılması gerekmektedir. Dolayısıyla bu bölümde inşaat proje yönetiminde kullanılan kavramlar, inşaat sektörünün özellikleri ve Türkiye’de sektörün durumu hakkında kısaca bilgi verilecektir.

3.1.1 İnşaat proje yönetimi sektöründeki kavramlar

Proje (Project), mal sahibinin amaçlarını gerçekleştirmek için konsept oluşturma, tasarım ve yapım süreçleri sonuna kadar harcanan çabanın tümü olarak tanımlanmaktadır (CMAA, 1999). Amerika’da bulunan ve tüm dünyaca standartları kabul edilen Proje Yönetim Enstitüsü (Project Management Institue-PMI) tarafından yayınlanan rehberine göre ise Proje (Project), özgün bir ürün, hizmet ve sonuç yaratmak için üstlenilen geçici bir çabadır (PMBOK, 2013).

Mal sahibi (Owner), projelerin finanse edilip tasarlanmasını ve yaptırılmasını üstlenen kamu kuruluşları ya da özel/tüzel kişilerdir (CMAA, 199).

Proje yönetimi (Project/construction management) ise, projenin tasarım ve inşaat sürelerinde, profesyonel bir ekip tarafından birleştirilmiş tüm sistem ve prosedürlerin kullanılmasıdır. Projenin bir inşaat projesi olması durumunda proje yönetimi (Project management) kavramı, yapım yönetimi (Construction management) kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (CMAA, 1999). Proje yönetiminin diğer bir tanımı ise, projenin gerekliliklerinin karşılanması için bilgi, beceri, işlem ve tekniklerin bütününe proje aktivitelerine uygulanmasıdır (PMBOK, 2013).

Proje yöneticisi (Construction/Project Manager) ise, yukarıda açıklanan bütün proje aşamalarında ve bütün inşaat proje yönetimi hizmetlerini verebilecek uzmanlık ve olanaklara sahip kişi veya örgüttür (CMAA, 1999).

CMAA (Construction Management Association of America) inşaat proje yöneticilerinin sorumlu olduğu konuları altı kategoride inceler. Bunlar:

- Genel yönetim faaliyetleri
- Maliyet yönetimi
- Süre yönetimi
- Kalite yönetimi
- Sözleşme yönetimi ve
- İş güvenliği yönetimidir.

Yukarıda sayılan bu konular CMAA (1999) tarafından belirlemiş olan ve beş aşama olarak tanımlanan aşağıdaki proje süreçleri boyunca ele alınmalıdır:

- Ön Tasarım Süreci (Pre-Design Phase),
- Tasarım Süreci (Design Phase),
- İhale ve Satınalma Süreci (Procurement Phase),
- Yapım Aşaması (Construction Phase),
- Yapım Sonrası Süreci (Post Construction Phase).

3.1.2 İnşaat sektörü ve inşaat projelerinin genel özellikleri

İnşaat sektörü gerek yapısı gerek işleyiş şekli gerek ise ortaya çıkan ürünü itibarıyla diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Bu sektörde diğer sektörlerin aksine fabrika tabanlı bir üretim olmayıp ürün sabittir ve üretim yeri gezicidir. Her ürünün inşaat tipi, yeri ve koşulları her projede birbirinden farklı olduğundan üretim şekli de ürüne özel olup standart değildir. İnşaat projelerinde sabit bir iş gücü yoktur, her proje öncesinde o proje için gerekli ekip ve makinalar projeye özgü olarak belirlenir. Sektörünün bir diğer özelliklerinden biri de üretim yerinin işletme merkezine yakın olmamasıdır, dolayısıyla merkez ofisten yönetimin etkinliğinin azalması risk ve maliyet faktörlerini arttırabilir. İnşaat projeleri süreçlerinde daima belirsizlikler vardır. İnşaat projeleri emek yoğun teknoloji kullanılır, insan iş gücü odaklıdır ve genellikle geçici/mevsimlik işçiler barındırır. Aynı zamanda inşaat projeleri sonucu ortaya çıkan ürün sabittir, taşınamaz nitelikte ve uzun ömürlü olup tek ve benzersizdir (Sorguç, 1985).

3.1.3 Türk inşaat sektörünün tarihsel gelişimi

Cumhuriyet dönemiyle birlikte Türkiye’de ilk inşaat faaliyetleri ülkenin ihtiyacı doğrultusunda yol inşaatlarından meydana gelmektedir. O dönemki kısıtlı malzeme ve imkanlarla başlayan inşaat üretimi bir süre yabancı firmalardan alınan müşavirlik hizmetleri ile desteklenmiştir. Daha sonraki yıllarda altyapı ve bayındırlık inşaatları hız kazanmaya başlamıştır. 1950 ve 1960’larda ülke genelindeki sanayileşme ve kente göçüşün etkisinin ardından konut sektörü inşaatı ön plana çıkmıştır, plansız ve hızlı gelişen bu durum ülke ekonomisi açısından birçok kişiye de istihdam olanağı sağlamıştır. 1980’lere gelindiğinde ise Türk inşaat firmaları yurtdışındaki konut yapım işlerini üstlenmeye başlayıp 1990’lı yıllarda ise gelişen teknolojiyi mühendislik ile birleştirerek bu defa mühendislik yapılarını da inşa etmeye başlamıştır. Hızlı nüfus artışı, hızlı ve sağlıklı kentleşme ülkemizdeki Cumhuriyet tarihinden beri süregelen bu konut ihtiyacını giderek arttırmıştır. (Sorguç, 1985).

Günümüzde de hala konut sorunu özellikle büyük şehirlerde devam etmekle birlikte “Yeni yaşam alanları” kavramının yaygınlaşmasıyla lüks konutlar (rezidans) ve alışveriş merkezleri inşaatlarında büyük bir artış görülmektedir. Konut inşaatlarıyla birlikte aynı zamanda Türkiye genelinde altyapı inşaatları da devam etmektedir.

3.1.4 İnşaat proje yönetim sektöründe liderliğin önemi

Toor ve diğerlerine (2012) göre gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektöründe liderlikle ilgili yapılmış uluslararası çalışmalar yeterli sayıda değildir. İnşaat sektöründeki profesyoneller liderliği hariç tutarak yönetime odaklanmaktadır. Oysaki inşaat projeleri teknik olarak karmaşık ve büyük projelerdir ve maliyetlidir. Bu nedenle bu projeleri üstlenmek uzmanlık becerileri ve çok çeşitli riskleri yönetebilme yeteneğini gerektirir. Ayrıca inşaat projeleri yüksek maliyetlidir ve dolayısıyla ülkenin ekonomisinde rol oynar, bu sebeple ortaya çıkan ürünün kalitesi de son derece önemlidir.

Aynı konuya 3. Yapı İşletmesi Kongresi’nde Müngen ve diğerleri (2005) şu şekilde değinmiştir: ”İnşaat projesi soyutun somuta, hayalin gerçeğe dönüştürülmesi olarak ifade edilebilirken, ister tüm projeden isterse bir bölümden sorumlu olunsun, sorumluluk alanı içerisindeki olayların sağlıklı bir biçimde yürütülmesi; sahip olunan teknik bilgi ile gelişmeleri yönlendirebilmek ve bu yönde karar alıp uygulatabilmek ile mümkündür.”

Bunlara ek olarak Kuruoğlu ve Arslan (2002) tarafından ülkemizdeki inşaat proje yönetimi alanındaki ihtiyaçların belirlenebilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır, bu anket çalışmasında Çizelge 3.1’de verilen inşaat proje yöneticileri için önem sırasına göre sahip olunması gereken beceriler listelenmiştir.

Çizelge 3.1 : Beceri Listesi (Kuruoğlu ve Arslan, 2002).

Sıra No	Beceri
1	Karar Verme
2	Planlama
3	Sorun Çözebilme
4	Organize Etme
5	Takım Oluşturma
6	İdarecilik
7	Liderlik
8	Kontrol
9	İnisiyatif Kullanma
10	İş Bölümü Yaptırma
11	Motivasyon
12	Sözlü İletişim
13	Maliyetlendirme
14	Teknik Uzmanlık
15	Gözetim ve Denetim
16	Plan Okuma
17	Yazılı İletişim
18	Görüşme (Müşteri,alt yüklenici vb)
19	Prosedür Geliştirme
20	Finansal Yönetim
21	Verimlilik Ölçme
22	Tahmin Etme
23	Sayısal (Matematik)
24	Sosyal Olma
25	Araştırma
26	Girişimci Olma
27	Bilgisayar Kullanabilme
28	Rapor Yazma
29	Grafiksel İletişim
30	Aplikasyon
31	Pazarlama
32	İstatistik
33	Metraj Yapma

Bu anket ülkemizde çalışmakta olan profesyoneller ile paylaşılmıştır ve elde edilen cevaplar değerlendirilmiştir. Bu çalışma sonucuna göre inşaat proje yöneticilerinin

sahip olması gereken toplamda 33 beceriden, liderlik becerisi yedinci önem derecesinde yer almıştır. Bununla birlikte karar verme, planlama, sorun çözebilme, organize etme, takım oluşturma, idarecilik ve liderlik ilk sırada yer alan ve inşaat proje yöneticilerinde bulunması gereken beceriler olarak sıralanmıştır. Bu araştırma sonuçları da inşaat proje yönetimi sektöründe liderliğin önemini destekler niteliktedir.

Proje yöneticisi, bir önceki başlıkta da açıklandığı gibi projenin tüm aşamalarında yer alan ve bu süreçlerdeki planlama, organizasyon ve kontrolden sorumlu kişidir, bir başka deyişle proje ekibine liderlik eden kişidir. Aynı zamanda proje yöneticisi, projenin başarısını olumlu veya olumsuz etkileyen önemli faktörlerdendir. Dolayısıyla inşaat sektörü ve özellikle insan ilişkilerinin ön planda olduğu inşaat proje yönetimi sektöründe projenin yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması projenin başarısı açısından önem kazanmaktadır.

3.2 Geçmiş Yıllarda Yapılmış Konuyla İlgili Çalışmalar

Tezin bu bölümünde liderlik ile ilgili inşaat sektöründe yapılmış olan çalışmalara ve diğer sektörde dönüşümcü liderlik üzerine yapılan benzer çalışmalara yer verilmiştir.

3.2.1 İnşaat sektöründe yapılmış konuyla ilgili çalışmalar

İnşaat sektöründe liderlik üzerine yapılmış olan çalışmalara ulaşabilmek için literatür taraması yapılmış ve bu çalışmada bulunan yüksek lisans tezleri aşağıda sıra ile açıklanmıştır.

3.2.1.1 Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma

2010 yılında Necile Tarım tarafından Mimarlık Anabilim Dalı bünyesinde Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımlarının cinsiyet ile ilişkisi yüksek lisans tez çalışması kapsamında incelenmiştir. Tezin literatür bölümünde liderlik teoriler hakkında geniş bilgi verilmiş ardından iş hayatında ve toplumda kadının rolüne değinilmiştir. Literatür kısmında ayrıca inşaat sektörünün genel özelliklerinden de bahsedilmiştir.

Araştırmada liderlik teorileri kişisel özellik, davranışlar teorisi, durumsal teori ve modern teoriler olmak üzere 4 başlıkta incelenmiştir. Bunlardan modern liderlik yaklaşımı ise 4 sınıfta ele alınmıştır:

- Dönüşümcü
- İşlem Bazlı
- Laissez- Faire
- Karizmatik

Tezde dönüşümcü liderliği tanımlamak için M.G. Burns'un kullandığı tanımlamaya atıfta bulunularak “insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için harekete geçirilmesi” olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya göre etkileşimci liderliğin felsefesinde karşılıklı alış veriş yatmayken liderler kendi sahip oldukları donanım ve tecrübe ile takipçilerinin birleşmesine ve onları yeni amaçlar peşinde harekete geçirmeye yöneliktir.

Araştırma etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkı açıklamaya çalışmaktadır. Etkileşimci liderlikte gerçekleştirilen etkinliklerin başarı ile sonuçlandığında takipçiler ödüllendirilip, başarı pekiştirilirken dünden yarına örgütsel yapı ve kültür üzerinde değişim yaratma beklentisi yokken dönüşümcü liderlikte takipçilere kazandırılan vizyon ve örgütsel kültür üzerinde gerçekleştirilen değişiklikler etkisinde motivasyonu yüksek, kendine güvenen hedeflenen misyon peşinde giden kitle söz konusudur.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımda liderin astlar üzerinde gerekli etkiyi bırakabilmesi için aşağıdaki araçlar incelenmiştir.

- İdealize edilmiş etki
- İlham verici motivasyon
- Fikri teşvik
- Bireysel önem

Yapılan araştırmada liderlik ve cinsiyet faktörünün liderlik ile olan alakası geniş bir literatür ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tezde atıf yapılan diğer başka çalışmaların bir arada değerlendirilmesinden liderlik üzerinde cinsiyet faktörünün kesin, mutabık

olunan bir etkisi yoktur. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların bir kısmında erkekler ve kadınlar için farklı davranışlar saptanırken başka bazı araştırmalarda ise cinsiyet farkı liderlik davranışları üzerinde ciddi farklılık yaratmamaktadır.

Cinsiyet kavramı, kadının sosyal statüsü, Türkiye’de kadının yeri gibi temel cinsiyet konusu incelenirken aynı zamanda da kadının bugünkü konumuna kadar gelmesinde geçirdiği tarihsel süreç sanayi devrimi öncesi, sanayi devrimi sonrası, Osmanlı ve Türkiye tarihleri incelenmiştir.

Liderlik potansiyeli açısından kadın ve erkek farklılıkları “Liderlik güdüsü”, “Zeka”, “Değişime ayak uydurma” ve “Kişilik” gibi çıkış noktaları ile ele alınmıştır. Ayrıca tezde kadın özelinde çalışma hayatı ve kadın yöneticilerde kariyer engelleri incelemeye alınmıştır. Kadınların yönetici düzeyinde çalışma oranı erkeklere göre oldukça düşüktür. Tez, kadının önüne çıkan toplumsal, örgütsel engellerden, evlilik ve aile yaşamında kadın rolleri ile cam tavan sendromu kavramları ele alarak, kadının yönetici olması sürecinde erkeklerden farklı olarak karşılaştıkları bazı sorunları ele almıştır.

Araştırma sektörde kadın ve erkek yönetici pozisyonundaki birleylelerdeki sergilenen liderliği incelemekle birlikte yaş, eğitim durumu, meslek, yöneticilik seviyesi, deneyim süresi, çalışılan birim, bulunduğu işyerinde çalışma süresi ve görev ünvanı ile ilgili bilgiler edinilmiş ve değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan bu çalışmada inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemek için MLQ 6S formu kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar ile cinsiyet başta olmak üzere katılımcıların meslek, yaş, pozisyon, tecrübe süresi vb. genel özellikleri ile arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Toplamda inşaat sektöründe çalışan 41 katılımcı ile çalışma tamamlanmıştır, anket sonucunda elde edilen veriler güvenilirlik analizi, sıklık testi, t-testi ve anova testlerine tabi tutulmuştur, tüm bu testler SPSS programı ile yapılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birincisi; yöneticilerin kişisel bilgilerinin alındığı bölüm; ikincisi ise liderlik stillerinin değerlendirmeye alındığı bölüm.

Çalışmanın sonucuna göre inşaat sektöründe kadınları yönetici pozisyonlarında erkeklere oranla çok daha az yer aldığı saptanmıştır ve geçmiş yıllarda yapılmış olan araştırma sonuçları ve literatür taraması ile de bu bulgu desteklenmiştir. Cinsiyet ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ve kadın çalışanların

erkeklere göre dönüşümcü liderlik ve bırakınız yapsınlar türü yaklaşımını daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Bunlara ek olarak katılımcıların genel özellikleri ile tercih etmiş olduğu liderlik davranışları arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarında inşaat sektöründe kadın çalışanların sayısının azlığı vurgulanmıştır ve günümüzde kadın istihdamının arttırılması için kadın toplulukları ile ilgili öncü kurum ve kuruluşların Türkiye’de yaptıkları faaliyetlerden bahsedilmiştir. Buna bağlı olarak da kadınların inşaat sektöründe istihdamının arttırılması için gereken çalışmaların yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir.

3.2.1.2 Türk inşaat sektöründe liderlik davranışları üzerine bir araştırma

2006 yılında Gözde Yenipazarlı tarafından Mimarlık Anabilim Dalı bünyesinde yapılan bu araştırmada Türk inşaat sektöründeki farklı firmalarda çalışan orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan personel esas alınarak tercih edilen yönetici ve gözlemlenen lider arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenmek istenmiştir. Ayrıca söz konusu liderlik davranışlarında yaş, eğitim, meslek, görev, pozisyon ve cinsiyet gibi faktörlerin de etkisinin olup olmadığı inceleme konusu olarak ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan inşaat firmaları tasarım, proje, taahhüt işlerinden birini veya birkaçını yapan firmalar olmakla birlikte anket toplamda 107 inşaat firmasına ulaştırılmış ve 611 personelin cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Bu tez, Tübitak tarafından desteklenen bir projenin bir bölümünü oluşturduğundan örneklem sayısı oldukça yeterlidir. Araştırma kapsamında sadece yöneticisi olan kişileri yöneten, yönetici olmayan kişileri yöneten ve yönetici olmayan personel tipleri mevcuttur ancak değerlendirme kapsamına alınan personel en az bir üst düzey yöneticisi bulunan personeldir, yani bir başka deyişle üst düzey yöneticilerin cevapları anket kapsamında değerlendirmeye alınmamıştır.

İlgili tezde liderlik kavramı, kuramsal gelişimi ve liderlik davranışlarını etkileyen faktörler anlatılmıştır. Liderlik olgusu üzerine çeşitli tanımlamalar ve lider özellikleri üzerinden çeşitlemeler yapılmıştır. Ayrıca bu tezde kavramsal liderlik yaklaşımları üzerinde detaylı bir anlatım yapılmış ve liderlik yaklaşımları 4 ana başlıkta toplanmıştır:

- Kişisel Özellikler Yaklaşımı

- Davranışsal Liderlik Yaklaşımları
- Durumsal Liderlik Yaklaşımları
- Modern Liderlik Teorileri

Bu dört başlık içinden “Modern Liderlik Teorileri” başlığı altında Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik, Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik, Karizmatik Liderlik, Hizmetkar Liderlik ve Takipçilik olmak üzere beş alt başlık incelenmiştir. Bu alt başlıklardan Transformasyonel yani Dönüşümcü Liderlik takipçilerin bir amaç ya da ideal için karşılıklı etkileşim ile motivasyonun artırılması, gelecek odaklı yeniliklere ve gelişime açık lider tarafından gerektiğinde izleyicilerin inanç ve değer yargılarının değiştirilebildiği, izleyicilerin liderin oluşturduğu model sayesinde lidere bağlı kaldıkları liderlik tarzı olarak ifade edilmiştir.

Araştırmada “Bireysel İlgi”, “Entellektüel Uyarım”, “İlham Verme”, “İdealleştirerek Etkileme” ve “Karizma” olmak üzere beş temel yönetim tarzı olduğu ifade edilen dönüşümcü liderin bu temel özellikleri sayesinde takipçilerini yeni bir vizyona ileri dönük doğru bakış açıları sağlanarak, karşılıklı güven ve bağlılıkla taşıdığı belirtilmiştir.

Çalışmada liderliği etkileyen yaş, cinsiyet ve kültür faktörleri detaylı olarak ele alınmıştır.

Yöneticilerin güncel gelişmeler, teknolojik yenilikler karşısında çalışma ortamında ve organizasyonda bu gelişmeleri takip edip uygulamaya geçirmesi hiç kuşkusuz çok önemlidir. Eğitim ve öğretimin zamanla farklılaşması, yöneticilerin iş yönetiminde sahip oldukları istek, arzu ve becerilerinin zamanla değişmesi ihtimaline bağlı öngörülerden dolayı yaşı liderlikle alakasının olup olmadığı diğer başka çalışmalara atıflarda bulunarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya göre daha başka çalışmalar da göz önünde bulundurulduğunda yaşı liderlik üzerinde çok bariz ve anlamlı bir etkisi yoktur.

Araştırmada liderlik tarzlarının cinsiyete bağlı olarak değişkenlik gösterdiği, kadınlar ve erkeklerin başarılı ya da başarısız olmalarının farklı sebeplere dayanabildiği, farklı motivasyon, kabiliyet ve şartlara haiz cinsiyetlerin yöneticilik konusunda fark gösterdiği ortaya konmuştur. Araştırma konuyla ilgili yapılan araştırmalara yaptığı atıflarla kadınları ilişki eğilimli, demokratik ve daha çok katılımcı olarak gösterirken, erkekleri ise yönlendirici, komuta eden, kontrol eden ve analitik yapıda olduğunu

ifade etmektedir. Asli olan cinsiyetten bağımsız olarak toplumun bireylere atadığı roller olan erkeksilik ve dişilik, liderlik tiplerinde farklar yaratmaktadır. Araştırma kadınsı liderliği duygusal, paylaşımcı ve duyarlı bir tip olduğunu ortaya koyarken diğer yandan erkeksi liderliği daha agresif, sadakat gözetken, realist ve kararlı tiplerde liderlik sergilediği sonucuna varmaktadır.

Tezin kaynak gösterdiği birçok araştırmaya göre çalışan kadınların çalışma oranı erkeklere göre düşük olmakla birlikte üst kademelerde kadınların temsili oranı erkeklere göre çok daha düşüktür. Bu durum teze göre toplumun kadına verdiği roller, yerleşik liderlik ve yöneticilik anlayışının erkek egemen düşünce ile ilerliyor olması ve son olarak tabi olan kadınsı ve erkeksi olayları değerlendirme farkları gibi sebeplerden ötürüdür.

Araştırmada liderlik davranışları ve kültür arasındaki ilişki incelenirken Geert Hofstede'nin insanların kültürlerden nasıl etkilendiğini gösterdiği Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireyselleşme ve Erkeksilik boyutlarından faydalanılıyor.

Hofstede, Güç Mesafesi kavramını gücün bir organizasyon ya da kuruluş içerisinde eşit dağılmama hali olarak ifade ederken, Belirsizlikten Kaçınma Boyutunu ise toplum içerisinde belirsiz durumlar olması halinde o toplumdaki insanların kendilerini ne ölçüde tehdit edilmiş hissettikleri ile ifade ediyor. Bireyselleşme ise Hofstede için toplumda bireylerin daha ön planda olduğu, bireylerin kendi planlarının ve hedeflerinin ön planda olması durumu ile ilgilidir. Son olarak Erkeksilik ise toplumda başarılı olmak, para sahibi olmak, atılganlık, rekabetçi olmak, baskıcı tavır içerisinde olmak gibi kavramların daha ön planda tutulduğu kültürel yapı için tanımlanmıştır.

Hofstede'nin 1980 yılı "Ülkelerin Kültürel Boyut İndeksleri" esas alınarak yapılan analizde Türkiye'de güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek, bireyselleşme ve erkeksilik boyutlarının düşük olmasından dolayı Türkiye'de otokratik liderlik kavramının olasılığının fazla olduğu ifade edilmiştir.

Geert Hofstede'nin kültürel değerlerin analizini yapmak üzere kullandığı formlardan biri olan VSM 82 formunun yalnızca liderlik ile ilgili soruları dikkate alınmıştır. Bu formun ilgili kısmı üzerinden incelenen personelin liderlik yaklaşımı ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, görev pozisyonu, sahip olunan görev ünvanı ile çalışma

süresi, inşaat sektöründeki deneyim, çalıştığı şirketteki çalışma süresi gibi değişkenleri arasındaki ilişkiye göre çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Tezde kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde firma ile ilgili bilgiler ve katılımcının genel özellikleri ile bilgiler sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcılardan tez kapsamında değerlendirilmiş olan sonuçlara ulaşılan katılımcıların idealleştirdiği iş yeri ve yönetimi ile mevcut iş yeri ve yönetimi göz önünde bulundurarak sorulan sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Değerlendirmeye girenlerin tercih ettiği ve algıladığı yönetici tipleri ile yukarıda adı geçen değişkenler kullanılarak çok yönlü bir karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Değerlendirilen ve agılanan yöneticiler 3 tipte sınıflandırılmıştır:

- 1.Yönetici Tipi: Kararlarını zamanında verip sadakatle uygulamaya geçirilmesini ya da uygulamadan önce astlarına her türlü açıklamayı yaparak ve ikna ederek uygulamaya geçmeye yönelik yönetim davranışı sergileyen otokratik yönetici tipi,
- 2.Yönetici Tipi: Kararlarını almadan önce astlarına danışıp onların fikirlerini dikkate alan, alınan karar sonrası astların tavsiyelerine uyulmuş olmasına bakılmaksızın sadakatle uygulamaya geçirilmesini bekleyen yönetici tipi ve
- 3. Yönetici Tipi: Karar almadan önce astları ile paylaşım yapan ve onlarla uzlaşma sağlamak gayesinde olan, olası bir uzlaşmazlık halinde ise kendisi karar veren yönetici tipidir.

Tezin “Tanımlayıcı Çözümlemeler” bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, görev pozisyonu, genel iş tecrübesi, bulunulan firmadaki tecrübe, sektör tecrübesi, tercih edilen ve algılanan yönetici tipi üzerine kişi sayıları ve yüzdeleri ile genel olarak katılımcı profili tanımlanmıştır.

Araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, görev pozisyonu, sahip olunan görev ünvanı ile çalışma süresi, inşaat sektöründeki deneyim, çalıştığı şirketteki çalışma süresi değişkenleri tek tek incelemeye alınmış, fakat araştırma sonucunda görev pozisyonu ve algılanan liderlik davranışı ilişkisi dışında anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Ancak yüklenilmiş görev pozisyonu ile algılanan liderlik etkileşim halindedir. Yönetici olan kişileri yönetenler ile yönetici olmayan çalışanların inşaat firmalarında otokratik-ikna edici yönetici tipini algılamaları bu anlamlı sonucu ortaya koymuştur.

Araştırmanın sonuçlarında katılımcıların büyük çoğunluğunun otokratik yöneticilik yaklaşımını benimsediği görülürken, çalışanların en çok tercih ettikleri yönetici tipi ise demoktarik olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu tez çalışması tercih edilen yönetici tipi ile gözlemlenen yönetici tipinin farklı olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda bu araştırma, kadınların inşaat sektöründe erkeklere göre daha az sayıda olduklarını, yönetici pozisyonlarında ise yine erkeklere göre daha az bulunduklarını ve meslekten ayrılma yaşlarının erkeklere oranla daha düşük olduğu sonuçları çıkmıştır.

Araştırma, sektördeki otokratik lider hakimiyetini ortaya koyarken tespit ettiği erkek egemen çalışan profilinin ve yöneticilik piramidinde yukarı çıkıldıkça kadın çalışan oranının düşmesi otokratik lider algılayışın yerleşik halde bulunmasının ana etkenlerinden olduğunu göstermektedir.

Araştırmada sektör içinde inşaat mühendisliği mesleğini daha çok erkeklerin seçtiği, kadınların ise mimarlık ve işletme-iş idaresi gibi dallarda istihdam edildiğini ve ayrıca iç ve dış sebeplerden dolayı kadın personelin ya yöneticilik kademelerinden uzak tutulmakta olduğunu ya da sektörün yorucu ve yıpratıcı olmasından kaynaklı aile ve iş yaşantısını bir arada tutmanın getirdiği zorluklardan ötürü kadınların yönetici durumuna gelme şansının azaldığını göstermektedir.

Tez çalışmasının ortaya koyduğu bir diğer önemli konu ise sektördeki lider davranışları ve kültür arasındaki ilişkidir. Tezde Hofstede'nin kültür incelemeleri ve methodu baz alınarak Türk kültüründe ve inşaat sektöründe otokratik lider kavramının yerleşik bulunduğu ortaya konmuştur. Diğer yandan tercih edilen liderlik türü ise bu duruma zıt şekilde daha çok demokratik-katılımcı yönetici tipidir. Tez bu durumun organizasyon içinde yönetici ve yöneten arasında çeşitli anlaşmazlıklara sebebiyet verebileceğini ifade etmektedir.

3.2.1.3 İnşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik yaklaşımları

2001 yılında Ayşenur Koca tarafından yine Mimarlık Anabilim Dalı bünyesinde yapılan yüksek lisans tez çalışmasında inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzları incelenmiştir ve liderlik stilleri ile liderlik stillerinin belirlenmesinde etkili olan demografik özellikler araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmada liderlik kavramları, liderlik teorileri ve yöneticiler ile liderler arasındaki farklar ile ilgili geniş bilgi verilmiştir.

Ayşenur Koca tarafından yapılan tez kapsamında David Mc Clelland'ın çalışmalarından adapte edilmiş anket formu kullanılmış olup anket 17 farklı firmada çalışmakta olan 30 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırmada liderlik stilleri işlemsel ve dönüşümsel olmak üzere iki ana grupta incelenmiştir; işlemsel liderlik zorlayıcı ve otoriter yöneticiler alt gruplarında, dönüşümsel liderlik stili ise iştirak, demokratik, eğitim ve hız belirleme yönetim biçimleri alt gruplarında incelenmiştir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçları aşağıdaki şekilde olup kullanılan örneklem sayısının azlığı sebebiyle sonuçlar kesin bir geçerlilik içermemektedir:

- Türk inşaat sektöründe en çok otoriter yönetici tipinin ve etkileşimci liderlik stilinin varolduğu görülmüştür.
- Kadın yöneticilerin erkeklere oranla dönüşümcü liderlik yaklaşımını daha fazla benimsediği, erkek yöneticilerin ise etkileşimci liderlik yaklaşımını tercih ettiği tespit edilmiştir.
- Kadın yöneticilerin erkeklere oranla demokratik yöneticilik tarzını daha fazla sergilediği, erkek yöneticilerin ise otoriter yöneticilik tarzını sergilediği ortaya çıkmıştır.
- Mimarların, inşaat mühendislerine oranla etkileşimci liderlik yaklaşımını daha fazla tercih ettiği görülmüştür.
- Katılımcılardan 30 ile 40 yaş arasında olanların etkileşimci liderlik yaklaşımını benimsediği tespit edilmiştir.
- Çalışma süresi 15 yıldan fazla olan katılımcıların ise otoriter yöneticilik tarzını tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

3.2.2 Diğer sektörlerde yapılmış konuyla ilgili benzer çalışmalar

İnşaat sektörü dışındaki diğer sektörlerde dönüşümcü liderlik üzerine MLQ formu kullanılarak yapılan çalışmaları tespit edebilmek için literatür taraması yapılmış ve eğitim sektörü, spor bilimleri sektörü, turizm ve otelcilik sektörü gibi birbrinden farklı birçok alanda çok sayıda çalışmaya rastanmıştır. Bu çalışmalarla ilgili birkaç örnek aşağıda sıralanmıştır.

3.2.2.1 İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Sancaktepe ilçesi örneği)

2013 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü bünyesinde Sibel Bulut Koç tarafından yapılmış olan yüksek lisans tez çalışmasında İstanbul'da bulunan Sancaktepe ilçesinde ilköğretim ve ortaokullarında görev yapan 137 farklı idari yöneticinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri, okul türü, cinsiyet, yöneticilik süresi, öğrenim düzeyi ve branşı gibi demografik özelliklerine göre incelenmiştir. Bu yüksek lisans tez çalışması kapsamında yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla 1995 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ), yöneticilerin empati eğilimini belirlemek amacıyla ise 1988 yılında Dökmen tarafından geliştirilen Empati Eğilim Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler SPSS programı yardımı ile analiz edilmiştir, analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş olup yapılan analizler aşağıdaki listelenmiştir:

- Katılımcıların genel profilini belirlemek için frekans analizi,
- Bağımsız gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla bağımsız grup t-testi ve Kruskal Wallis-H testi,
- Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek amacıyla Mann Whitney-U testi,
- Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği faktör puanları ile Empati Eğilim Düzeyi Belirleme Ölçeği toplam puanları arasındaki ilişki tespiti için ise Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Bu araştırma kapsamında teze konu olan dönüşümsel, etkileşimsel liderlik kavramları ile empati kavramı hakkında literatür çalışmasına yer verilmiştir. Empati, planlanan, düşünce süzgecinden geçirilen ve bilinçli bir anlama uğraşına ihtiyaç duyulan algılama olarak ifade edilmektedir, kısaca kendini diğerkinin yerine koyma olarak da tanımlanabilir. Empati üç temel öğeden meydana gelmektedir:

- Empati yapan birey kendini diğerkinin yerine koyar, karşısındaki kişiye onun penceresinden bakar.

- Karşısındaki kişinin hem hissiyatını hem de düşüncesini anlayabilir.
- Karşısındaki kişiyle empati kurabildiğini, onu anlayabildiğini ona hissettirir.

Yukarıda açıklanan empati unsurları ile liderlik arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir. Liderliğin en önemli özelliklerinden biri olan iletişim, okul yöneticileri için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkili iletişim gücüne sahip olmayı hedefleyen okul yöneticilerinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini anlayabiliyor olması önemlidir, bu sayede iletişim öncesinde kişi kendini karşı tarafın pozisyonunda görebiliyor olur.

Yapılan bu tez çalışmasında toplamda 137 katılımcı üzerinden değerlendirme yapılmıştır, dönüşümcü liderlik davranışının ölçülmesinde kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha değeri 0,95, Empatik Eğilim Ölçeği'nin Cronbach Alpha değeri ise 0,72 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre anketin güvenilirliğinin sağlandığı görülmüştür.

Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizlere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticilerin empati düzeyi cinsiyet, tecrübe süresi, okul türü, branş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre değişmemektedir. Empati bir beceriden çok bir kişilik özelliğidir, kadınların empati konusunda daha duyarlı olduğu söylenebilir.
- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri tecrübe, öğrenim durumu, okul türü değişkenlerine göre değişmemektedir. Bu araştırma sonucuna göre dönüşümsel liderlik özel bir vizyon gerektirip kişilik ile gelişen bir özelliktir. Dolayısıyla bu özellik tecrübe ve yaştan bağımsız olarak kişide bulunur veya bulunmaz.
- Yöneticilerin etkileşimci liderlik beceriler sektördeki deneyimine göre değişmektedir ve elde edilen bu sonuç daha önceden yapılmış geçmiş yıllardaki sonuçlar ile de benzerlik göstermektedir. Meslek yaşamında 5 yıldan daha az tecrübeli çalışanları ile 20 yıldan fazla çalışanların etkileşimci liderlik özelliklerini benimsediği görülmüştür.
- Bunlara ek olarak katılımcıların branş değişken yöneticilerin liderlik becerileri üzerinde etkili olmuştur ve bu değişkenler ile anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Branşı okul öncesi öğretmenliği olan yöneticilerin liderlik becerileri, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olanlara göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Sonuç olarak yapılan araştırmada elde edilen bulgular göstermektedir ki yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik becerileri cinsiyet, tecrübe ve öğrenim durumu değişkenine göre değişmemektedir. Liderlik ve empati becerilerinin çevresel etkenlerle sonradan kazanılmadığı aksine doğuştan gelen bir kişilik özelliği olduğu vurgulanmıştır.

Yapılan bu yüksek lisans çalışmasında kişi sayısının daha yüksek tutulara buna benzer çalışmaların yapılması ve empati ile liderlik becerileri arasındaki ilişki doğrultusunda yöneticilik atamalarında empati becerilerinin test edilmesi ve yüksek düzeyde olanlara öncelik tanınması önerilmiştir.

3.2.2.2 Güçlendirme kavramının kişilerin işlerine tutkunluklarının etkisi: liderlik stilleri ve hedefleri başlıkları altında

2011 yılında Emine Sevinç Çağlar tarafından Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yapılan doktora tezi çalışması kapsamında çalışanların işlerine tutkunluk düzeyi üzerinde güçlemenin etkisi incelenmiştir. Araştırma güçleme yaklaşımlarını konuyla ilgili yapılmış çalışmaları sunduktan sonra yapısal, psikolojik, davranışsal, ilişkisel ve sosyal olmak üzere 5 sınıfta incelemektedir.

Güçleme kavramı, güçlendirme ve güçlenme olarak ikiye ayrılmıştır, güçlendirme bireyin çalışmakta olduğu kurum, iş tanımı, organizasyondaki ilişkileri vs içermektedir, kısaca dışarıdan etkidir. Güçlendirme yapısal, psikolojik ve sosyal yaklaşımlar ile açıklanmaktadır. Güçlenme ise bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Araştırmanın liderlik ile ilgili kısmında ise güçleme kavramı üzerinde liderlik tarzlarının etkisi incelenmiştir. Araştırmada konuyla ilgili yapılmış diğer çalışmalardan da faydalanılarak liderlik tarzlarından dönüştürücü liderliğin güçlendirme ve güçlemeye diğer liderlik tiplerine göre en fazla katkıyı yaptığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmında işe tutkunluk, liderlik tarzları ve iş hedefleri kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Liderlik tarzları, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, bırakınız yapınlar tipi liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik ve ataerkil (babacan)

liderlik başlıkları altında incelenmiştir. Araştırmada etkileşimci liderin sergilediği davranışlarla ve verdiği güven ile rol model olabildiği, takipçilerinin kişisel gelişimlerine verdiği önem ile yüksek performansı tetiklediği ifade edilmektedir.

Araştırmada güçlendirme, işe tutkunluk ve insani ilişkilerin görece fazla olduğu sektörlerden olan hizmet sektörü bilinçli olarak seçilmiştir. Anket katılımcıları Antalya ve İstanbul’da otelcilik sektöründe yer alan, farklı 18 otelde ve minimum 4 yıldızlı ve üzerindeki otellerde çalışan toplamda 621 kişiden oluşmaktadır. Çalışanlara gönderilen anket, güçleme ve liderlik başlıkları altında iki kategoriden oluşmaktadır, güçleme özelliğini ölçen anket çalışmayı yapan kişi tarafından oluşturulmuştur. Liderlik stillerini ölçen ve anketin ikinci kısmını oluşturan sorular ise toplamda 6 farklı liderlik davranışını ölçen ölçeklerin bir arada kullanılmasıyla oluşturulmuştur.

Araştırmaya göre güçlendirme uygulamalarında çalışanın kendini güçlenmiş hissetmesinin işe tutkunlukta önemli etkisi bulunduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalara göre işe olan tutkunlukta etkili olan faktörler; yapılan işin çalışan için anlamlı olması ve yetkinliğinin olmasıdır. Araştırmada liderlik ile ilgili elde edilen sonuçlar şöyledir: Liderlik tarzının güçlenmeye doğrudan katkısı yoktur ama güçlendirme uygulamaları ile etkileşime girdiğinde bu uygulamaların güçlendirmeyle olan ilişkisi olumlu yönde izlenmektedir. Geliştirici liderlik olarak adlandırılan ancak “güçlendirici babacan liderlik” olarak da isimlendirilebilen liderlik türünün, diğer liderlik stillerine göre en fazla güçlenmeye katkı sağlayan liderlik stilidir. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda ülkemizde hala kültürel ilişkili olarak babacan liderliğin çalışanların özel yaşamları ile ilgilenen, onları bir aile büyüğü gibi koruyucu ve kollayıcı bir yaklaşım ile değerlendiren liderlik tarzının çalışanlar açısından pozitif olarak karşılandığı görülmüştür. Buna ek olarak bu tip liderlik stilini benimseyen kişilerde, yine çalışanlarca en çok görülmek istenen özellik otorite olmuştur.

3.2.2.3 Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine bir ölçek geliştirme denemesi

2008 yılında yılında Yrd. Doç. Dr. Halis Demir ve Tarhan Okan tarafından yayınlanmış olan makale, Bass tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Anketinin Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu amaç kapsamında 190 işletme yöneticisine anket uygulanmıştır ve elde edilen

sonuçlara göre bu anketin Türk kültürel yapısı içerisindeki yöneticiler üzerinde uygunluğu test edilmiştir. Yapılan bu çalışmada liderlik faktörleri karizma (idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireysel önem, fikri teşvik, şartlı ödül, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim ve bırakınız yapsınlar başlıkları altında incelenmiştir.

Bu araştırmada ölçme aracı olarak MLQ formunun 28 soruluk versiyonu seçilmiştir ve bu anketin faktör analizi ile farklı örneklem üzerindeki güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların farklı sosyal, kültürel ve yapısal özelliklerden seçilmesi ve farklı şehirlerde çalışıyor olmaları da geçerlilik analizini için gerekli olan şartları sağlamıştır.

Elde edilen faktör analizi sonuçlara göre ülkemizdeki liderlik yaklaşımları 4 ana faktör altında incelenmektedir:

- Türk yöneticiler için dönüşümcü liderlik iki faktörden oluşmakta olup bunlardan ilki “telkin edici karizma”, orijinal MLQ formundaki karizmatik ve telkin edici liderlik faktörlerinin birleşimidir. Literatürde de bu iki faktör arasında yapısal anlamda büyük bir fark olmamakla birlikte deneysel olarak ayrıştırılamadığı görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik boyutunu temsil eden “bireysel ilgi ve zihinsel teşvik” faktörü ise MLQ formunda yer alan bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik faktörlerinin birleşimi olarak ortaya çıkmıştır. Ülkemiz kültürel yapısına göre düşünüldüğünde bu faktöre lider, bir yol gösterici hatta bir “baba” rolü üstlenmektedir.

- Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen diğer iki faktör ise etkileşimci liderlik özelliklerini temsil etmektedir. Bu faktörlerden birincisi “istisnalarla pasif yönetim” olmuştur. Bu boyutta lider, sorunlar ya da olaylara müdahale etmek için sorunların ciddi bir boyuta ulaşmasını bekler, liderin bu şartlar altındaki müdahalesi ise genellikle düzeltme niteliğinde olur. Bu davranış şeklinde sorumluluktan kaçma durumu söz konusudur.

Etkileşimci liderlik boyutunu yansıtan bir diğer faktör ise MLQ ölçeğinde yer alan “koşulsal ödüllendirme” ve “istisnalarla aktif yönetim” boyutlarının bir kombinasyonudur. Etkileşimci liderlik yaklaşımı için elde edilmiş olan bu faktör yapısı bazı yönleriyle literatürdeki çeşitli araştırma bulgularıyla da

bezemektedir. Bu liderlik davranışında lider, çalışanlarını belirlenmiş olan hedef ve amaçlara ulaşma konusunda motive eder. bu doğrultuda belirli başarının elde edilmesi halinde bir ödül veya tam tersi durumda cezalandırmaya yönelik bir ilişki vardır, dolayısıyla bu iki faktör ülkemizdeki sonuçlara göre tek başlık altında toplanmıştır.

Araştırmanın sonucua bakılacak olursa, ülkemizdeki yöneticilerin liderlik stillerinin ölçülmesi amacıyla Demir ve Okan tarafından bir model öne sürülmüştür. Bununla birlikte, araştırma ülkemizde yer alan tüm sektör ve yönetici tiplerini karşılamamaktadır, örneklem sayısı bir ülkedeki yöneticiler için genelleme yapılacağı düşünüldüğünde yetersiz kalmaktadır, dolayısıyla belirli bir grup için geçerli olmakla beraber bu çalışma tüm ülke genelindeki yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını ölçmekte kullanılan bir ölçek olmamaktadır. Ancak çalışma daha geniş bir kitle üzerinde yapıldığında daha genel geçer sonuçlara ulaşılabilir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1 Temel Yaklaşımlar

Proje yönetimi sektöründe hızla değişen bir çevrede örgütsel stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması veya geliştirilmesi liderlik yaklaşımına ve örgüt yapısına bağlıdır (Janis, 2004). İnşaat mühendisliğinin 3 ana bölümü olan kalite, maliyet ve zaman'ın optimum biçimde yönetilmesini hedefleyen inşaat proje yönetiminin önemi, ülkemizde de her geçen gün biraz daha fazla anlaşılmaktadır (Müngen ve diğerleri, 2005). Türk inşaat sektöründeki projeler göz önüne alındığında her bir proje yöneticisinin liderlik özelliklerinin, sorumluluğunda olduğu projenin planlanan zamanında, optimum maliyet ve kalite ile tamamlanmasındaki yeri büyüktür.

Dolayısıyla birçok farklı sektörde yöneticilerin liderlik yaklaşımları üzerine çokça araştırma yapılmıştır ve Türk inşaat sektöründe de bir önceki bölümde de detaylı açıklanmış olduğu üzere “Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, “Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma” ve “İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları” isimli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak ülkemizde inşaat proje yönetimi sektöründe konuyla ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Sosyal bilimlere göre bir araştırma beş farklı adımdan meydana gelir, bunlar; sosyal ilişkiler, işlevsel sorular ve hipotezler, gözlemler ve ölçmeler, istatistiksel işlemler ve bulgular. Bu beş adımın başlangıç noktası sosyal ilişkiler kabul edilir ve sosyal ilişkiler araştırmanın konusunun esinlenildiği günlük hayattaki bir olay ya da gözlemi veya daha önceden yapılmış araştırmalardaki sonuçları kapsamaktadır. Genellikle araştırma konularının seçilmesi de bu iki örnekte olduğu gibi meydana gelmektedir (Büyüköztürk, 2012, s.7). Bu tez çalışmasının konusu inşaat proje yönetimi yapan yöneticilerin gözlemlenmesi sonucunda, yani meslek hayatındaki sosyal ilişkiler yardımı ile belirlenmiştir. Konunun belirlenmesinin ardından hazırlanan bir anket yardımı ile işlevsel sorular katılımcılara yöneltilmiş ve

sonrasında anket sonuçlarından elde edilen bulgular istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre ise anket cevapları teker teker değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Türk inşaat proje yönetimi sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik yaklaşımları bu araştırmanın konusu olup meslek, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yeri, pozisyon ve deneyim gibi faktörlerinin de yöneticilerin liderlik yaklaşımları üzerinde etkisinin olup olmadığı ayrıca incelenmiştir. Bu çalışmada katılımcılarının modern liderlik teorileri kapsamında ele alınan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve bırakınız yapsınlar türü liderlik yaklaşımları, 7 alt faktör yardımı ile incelenmiştir; bunlar tezin 2. Bölümü’nde de detaylı olarak açıklandığı üzere idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, fikri teşvik, bireysel önem, şartlı ödül, istisna yönetimi ve bırakınız yapsınlar bileşenleridir. Burada adı geçen bırakınız yapsınlar faktörü liderlerin sahip olduğu davranışları bünyesinde barındırmadığından esasında tam anlamıyla bir liderlik davranışı olarak sayılmamaktadır.

4.2 Araştırmanın Tasarımı

İnşaat proje yönetimi sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının analizi amacıyla yapılan bu araştırma kapsamında, 31 sorudan oluşan bir anket kullanılmış olup katılımcılara bu tasarlanan anket gönderilmiştir. Anketin ilk bölümünü araştırmacı tarafından oluşturulmuş olup 10 sorudan oluşmaktadır ve katılımcıların mesleği, yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışma yeri ve iş tanımı, pozisyonu, unvanı, inşaat proje yönetimi ve inşaat sektöründeki deneyimi gibi temel bilgilerini ölçmeyi hedef alarak hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise 1995 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş olan MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire – Çok Faktörlü Liderlik Anketi) 6S Formu kullanılmıştır, bu form ile katılımcılar tarafından dönüşümcü, etkileşimci ve bırakınız yapsınlar tipi liderlik davranışlarından hangi davranışın daha çok sergilendiğinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Kullanılmış olan bu Çok Faktörlü Liderlik Anketi, liderlikle ilgili çalışmaları ölçmede kullanılan en iyi enstruman ve en çok değerlendirilen ölçüm serisi olup (Lowe ve Galen Kroeck, 1996) aynı zamanda da birçok kültürdeki farklı sektörler ve organizasyondaki liderlere uygulanabilmektedir (Bass, 1998). Toplamda 21 sorudan

oluşan bu MLQ formu, hem orijinal dilinde (İngilizce) hem de Türkçe olarak katılımcılara gönderilmiştir. Anketin ikinci kısımdaki soruların, tezin 2. Bölüm’ünde detaylı olarak açıklanan toplamda 7 farklı liderlik davranışına göre incelenmiştir. Bu 7 farklı liderlik davranışından biri olarak yer alan bırakınız yapsınlar tipi liderlik davranışı liderlerin, işlerin havada kalmasına veya çalışanlarının istediklerini istedikleri şekilde yapıyor olmasına göz yumuyor olup olmadıklarını ölçmek için kullanılır. Bu liderlik davranışının MLQ 6S formunda da yer almasının sebebi ise, istatistik analizlerin doğru sonuçlarına ulaşılması amacıyla kontrol değişkeni olarak kullanılmasıdır (Elenkov ve diğerleri, 2005).

Toplamda 31 sorudan oluşan anket yardımıyla, ilk 10 soruya verilen cevaplardan elde edilen katılımcıların genel özellikleri ile ikinci kısımdaki 21 soruya verilen cevaplardan elde edilen katılımcıların liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Anket gönderilirken Türkiye’de inşaat proje yönetimi yapan firmalara ulaşmasına özellikle dikkat edilmiştir. Anketi cevaplayan kişilerden “Yöneticileri yöneten”, “Yönetici olmayanları yöneten” ve “Yönetici değilim” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. İnşaat proje yönetimi sektöründeki yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının incelendiği bu çalışmada, “Yönetici değilim” seçeneğini işaretleyen kişilerin cevapları dikkate alınmamıştır.

4.3 Veri Toplama

Araştırmalarda veri toplama yöntemleri, görüşme, yazışma ve gözlem olarak üçe ayrılmaktadır. Bu çalışmada verilerinin toplanmasında yazışma yöntemi tercih edilmiştir. Yazışma yönteminin en büyük özellikleri hem uygulama kolaylığı sağlaması hem de ekonomik olmasıdır, bu sayede birçok farklı lokasyondaki katılımcılardan kısa sürede bilgi almak mümkündür. Aynı zamanda yüzyüze görüşme yönetimine göre anket katılımcıları soruları cevaplarken kendilerini daha rahat hissederler ve kendilerine yönlendirilmiş olan soruları daha tarafsız bir bakış açısı ile cevaplandırır (Karasar, 2013). Yazışma tekniğinin bu gibi avantajlarından yararlanmak için anket, belirlenen süre zarfında Google Documents yardımı ile inşaat proje yönetimi sektöründe öncü farklı firmaların yöneticilerine e-posta ile elektronik ortamda gönderilmiştir.

Araştırma kapsamındaki veriler Haziran 2014 – Temmuz 2014 tarihleri arasında toplanmıştır. Anketin gönderildiği firmalar ulusal veya uluslararası menşeli olup

Türkiye’de büyük çaplı projelerde inşaat proje yönetimi hizmeti sağlayan müşavir firmalardır. Anketin gönderildiği bu firmalara sektörel ilişkiler ve İstanbul Proje Yönetim Derneği aracılığıyla ulaşılmıştır. Toplamda 70 kişiye ulaşması hedeflenen anket soruları için toplamda 56 kişiden geri dönüş alınmıştır.

4.4 Kullanılan İstatistiksel Çözümlemeler

Araştırma kapsamında katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını ortaya koyabilmek amacıyla ölçek kullanılmıştır. Ölçek, matematiksel özellikleri bakımından belirli olan ölçümler kümesidir. Ölçekler, türleri bakımından kendi içlerinde; sınıflama ölçeği, sıralama ölçeği, aralık ölçeği ve oran ölçeği olmak üzere dörde ayrılırlar (Karagöz ve Ekici, 1995).

İstatistik ise belirli amaçlar için veri toplama, toplanan verileri tasnif etme, çözümleme ve yorumlama bilimidir. İstatistiksel araştırmanın amacı ise rastlantıları göz önünde tutarak sonuçları belirleyen genel eğilimleri ortaya çıkartmak, ana sebepleri araştırmak ve sebep sonuç ilişkileri arasında bağlantıyı ortaya çıkarmak olarak sıralanabilir (Monahan, 2011). Bu istatistik analizi bu sayede yapılacak öngörülere yardımcı olacaktır.

Bu araştırmada Multifactor Leadership Questionnaire 6S ölçeği kullanılmıştır ve kullanılan bu ölçeğin türü aralık ölçeğidir. Aralık ölçeğinde, ölçülmek istenen özellikler boyutuna veya miktarına göre sıralanır, özellikler arasındaki uzaklık bellidir ve her uzaklık birbirine eşittir (Sencer, 1989). MLQ 6S formunda da katılımcılardan anketteki soruları “Asla”, “Nadiren”, “Bazen”, “Sık sık” ve “Her zaman olmasa bile çoğu zaman” seçeneklerinden birini seçerek doldurmaları istenmiştir.

Katılımcıların 31 sorudan oluşan anketin bütününe verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen verilerin hepsi bir önceki paragrafta sayılan istatistiksel araştırmanın amaçlarını elde etmek için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21 yazılımı aşağıda daha detaylı açıklanmış olan güvenilirlik analizi, sıklık analizi ve t-testi analizlerine tabi tutulmuştur.

4.4.1 Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış olan ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek ve bütün soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla kullanılır. Bu analiz, ölçeğe uygun olarak sıralanabilir cevaplar içeren soruları barındıran anketlerde kullanılır. Bu tez kapsamında kullanılan “1: Asla, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık ve 5: Her zaman olmasa bile çoğu zaman” cevaplarını içeren likert ölçeği buna bir örnektir. Bu sebeple bu anketin ikinci kısmını oluşturan ve katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçen MLQ 6S formu kapsamındaki sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Bu analiz, güvenlik analizi ölçmede en çok kullanılan yöntem Cronbach’s Alpha analizidir, bu tezde de Cronbach Alpha analiz yöntemi kullanılmıştır.

Cronbach Alpha değeri, anketteki her bir soru için hesaplanabileceği gibi, tüm soruların ortalaması alınarak da bulunabilir. Tüm sorular için elde edilen Alpha değeri, o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve Alpha değeri 3.1. numaralı formülde gösterildiği gibi bulunmaktadır.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right) \quad (3.1)$$

Yukarıda da bahsedildiği üzere güvenilirlik analizi, araştırmanın sonuçlarının ne kadar güvenileceğini göstermekte olup Alpha katsayısına bağlı ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır:

- $\alpha < 0.40$ ise güvenilir değildir.
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011).

Dönüşümcü liderlik ölçeği olan MLQ 6S formuna güvenilirlik analizi yapılmıştır, dolayısıyla anketteki ilk 10 soru (tanımlayıcı sorular) dışında geri kalan 21 sorunun bu liderlik davranışını mevcut örneklem üzerinde doğru bir şekilde ölçüp ölçmediği değerlendirilmiştir.

4.4.2 Tanımlayıcı (Betimsel) istatistik

Tanımlayıcı istatistik, bir gruba bağlı belirli değişkenlerin değerleri hakkında bilgiyi özetleyen ölçütlerdir, kısaca durum saptamasına yardımcı olur ve istatistiksel bilgiyi sayısal ya da grafiksel olarak özetler.

Sıklık analizi (Sıklık dağılımı), tanımlayıcı istatistik ölçümlerinden biri olup verileri içinde yer alan kategorilere bölüp tablo yardımı ile her bir verideki toplam sayıyı ve yüzdeyi gösterir, kısaca düzensiz verileri ifade eder (İslamoğlu, 2003).

Bu çalışmada kullanılan ankette ilk 10 soru ile anket katılımcıların demografik özellikleri ölçülmüştür, katılımcılarının meslek, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yeri, bulunulan pozisyon, inşaat sektörü ve inşaat proje yönetimi sektöründeki deneyim yılı gibi özelliklerinin gruplandırılarak dağılımlarını görmek için tanımlayıcı analiz yöntemlerinden biri olan sıklık (frequencies) analizi yapılmıştır. Sıklık analizi hem niteliksel hem de niceliksel verilere uygulandığından ilk 10 sorunun tamamı sıklık analizine tabi tutulmuştur.

Bu analiz yardımıyla belirlenmiş olan değişkenler üzerinde katılımcıların ne sıklıkla dağıldığı incelenmiştir ve incelenen değişkenlerin sonuçları ilgili bölümde yorumlanmıştır. Bu sayede hem anket katılımcıların profili yaklaşık olarak ortaya konmuştur hem de değerlendirme sonuçlarına göre inşaat proje yönetimi sektörü hakkında genellemeler yapılmıştır.

4.4.3 Çıkarımsal istatistik

Çıkarımsal istatistik, büyük bir popülasyondan rastgele seçilmiş bir örneklem üzerinden elde edilmiş verilere dayanarak genelleme yapan analizdir. Hipotez testi ise bilinmeyen kütle parametrelerine ilişkin olarak belli değerler öne sürmeyi ve örnek değerlerine göre bu hipotezi kabul ya da reddetmeyi içeren test olup çıkarımsal istatistik kapsamında değerlendirilmektedir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında hipotez testinden olan t-testinden faydalanılmıştır. T-testinin kullanım amaçlarından bir tanesi, değişkenler arasında ortalamaların hesaplanmasıdır. Bu amaçla tek değişkenli parametrik test olan “T-testi” yardımıyla iki değişken arasındaki sayısal dağılım ortaya konulmuştur. (Karagöz ve Ekici, 1995).

T-testi aşağıda yer alan formül ile hesaplanır, bu formülde “y” değeri iki grubun ortalamasını, “s” değeri iki grubun varyansını ve “n” değeri ise iki grubun sayısını ifade eder.

$$t = \frac{\bar{y}_1 - \bar{y}_2}{\sqrt{s_y^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad (3.2)$$

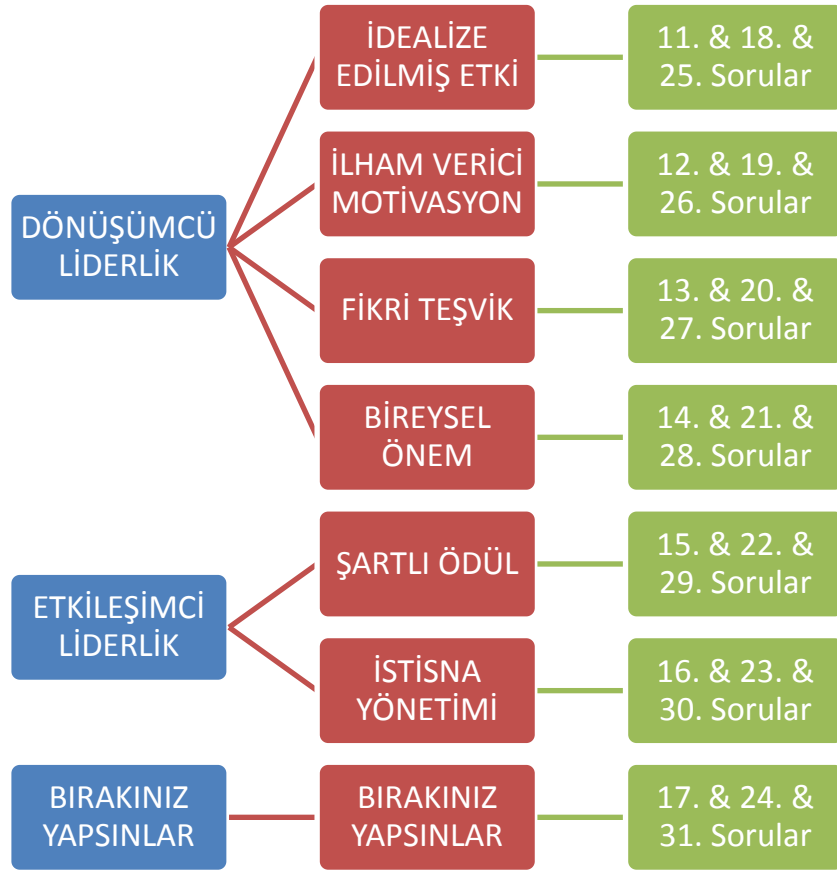
T-testi, iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını ortaya koymak için kullanılır, bu tez kapsamında da tüm değişkenler (meslek, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yeri, pozisyon, inşaat ve proje sektöründeki deneyim süresi) ile tercih edilen liderlik davranışı arasındaki dağılım ortaya konulmak istenmiştir. T-testi örneklem sayısı küçük olan ve normal dağılan veriler üzerinde kullanılır. Bu çalışmada kullanılan örneklem sayısı 56 olduğundan t-testi için gerekli olan minimum 30 örneklem sayısı da sağlanmıştır. Örneklem içerisinden seçilen rastgele birkaç kişinin sorulara verdikleri değerlerin ortalaması, tüm örneklem ortalamasına yakın ise veriler normal dağılmıştır (Url-1, 2014). Sürekli değişken, iki ölçüt arasında sınırsız ve sonsuz sayıda değer alabilen değişkenlerin özelliklerini miktar olarak gösteren ve bu miktarı kesirli sayı ile ifade edilebilen değişkenlerdir. Bağımsız değişkenler ise araştırmada sonucu etkileyen veya etkileyecek olan değişkenlere verilen isimdir (Büyüköztürk, 2010). Bu tanımlara göre bu çalışma kapsamındaki verilere t-testi uygulanırken, verilerin sürekli değişken olduğu, verilerin normal dağıldığı ve grupların birbirinden bağımsız olduğu kabulleri sağlanmıştır.

Tez kapsamında yapılan bu çalışmada katılımcıların demografik özellikleri (Ankette yer alan ilk 10 soru ile ölçülen) ile tercih ettikleri liderlik davranışları (Anketin ikinci kısmında yer alan 21 soru ile ölçülen) arasındaki ilişkiler t-testi yardımıyla incelenmiştir. Bu iki bağımsız değişken arasındaki anlamlı sonuçlar irdelenmiştir.

4.4.4 Liderlik stillerinin değerlendirilmesi

Güvenilirlik analizi ve çıkarımsal analizlerinin ardından çalışma kapsamında her bir katılımcının tercih ettikleri liderlik davranışı incelenmiştir. Anketin ikinci kısmını oluşturan 21 soruluk bölüme katılımcıların vermiş oldukları cevaplar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Herbir soru cevabı likert ölçeğine göre 1’den 5’e kadar

numaralandırılmıştır. 21 soru toplamda 7 alt faktör üzerinde incelenmiş olup bu 7 alt faktör de 3 ana liderlik davranışına işaret etmektedir, bu ilişki aşağıdaki Şekil 4.1’de görülmektedir.



Şekil 4.1 : MLQ formundaki liderlik davranışlarının sorulara dağılımı.

Her bir alt faktör için Şekil 4.1’de de görülen ilgili üç soruya ait cevapların aritmetik ortalaması alınarak katılımcıların o faktör için elde ettikleri değer bulunmuştur. Aynı şekilde her bir liderlik stili için de ilgili faktörlerden katılımcıların elde ettiği değerler aritmetik ortalamaya tabi tutulmuş ve katılımcıların liderlik stillerinde almış oldukları sayısal değerler bulunmuştur. Her bir liderlik stili için yapılan bu incelemeye göre katılımcının üç liderlik stili için de elde ettiği puan karşılaştırılmış olup en yüksek puana göre katılımcının liderlik stili belirlenmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bundan önceki bölümlerde liderlik kavramları, inşaat proje yönetimi sektörü, daha önceden konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar ve bu araştırma kapsamında uygulanan analiz yöntemleri ile ilgili bilgiler verilmişti. Tezin bu bölümünde ise kullanılan anket doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin analizleri değerlendirilecek ve yorumlanacaktır. Hazırlanan anketin değerlendirilmesinde kullanılan analizler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

5.1 Güvenilirlik Analizi

Anketin ikinci kısmını oluşturan ve toplamda 21 sorudan meydana gelen MLQ 6S formu içerisindeki sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,835 olarak bulunmuştur. Tezin 4.1.1. Bölüm'ünde de detaylı olarak açıklandığı üzere bulunan bu değer anketin kullanılan örneklem üzerinde, liderlik davranışlarını ölçmede “yüksek derecede” güvenilir olduğunu göstermektedir.

Aynı analiz yalnızca dönüşümcü liderlik davranışını ölçen sorular üzerinde de uygulanmış olup toplamda 12 soru üzerinden elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,783'tür. Bu değere göre de anketin dönüşümcü liderlik yaklaşımını güvenilir bir biçimde ölçtüğü söylenebilir.

5.2 Tanımlayıcı İstatistik

Anket katılımcılarının genel özelliklerinin incelendiği anketin ilk bölümünde katılımcılara meslek, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma yeri, pozisyonu, deneyimi ve görev süresi gibi katılımcı profilini belirleyen demografik özellikleri ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Tezin 4.4.2. Bölümü'nde de detaylı olarak açıklanmış olduğu gibi katılımcıların genel profilini ortaya koyabilmek için anketin ilk 10 sorusuna verilen cevaplar

frekans analizi ile değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Toplamda 56 katılımcının cevapları doğrultusunda elde edilen frekans dağılımları aşağıdaki çizelgeler yardımı ile tez çalışmasının bu bölümünde açıklanmıştır.

İşaat proje yönetimi sektöründe aktif olarak çalışan anket katılımcılarının mesleklerine göre dağılımı Çizelge 5.1’de verilmiştir.

Çizelge 5.1 : Mesleğe göre dağılımı.

Meslek	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
İnşaat Mühendisi	30	53,6
Diğer	26	46,4
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.1’de de görüldüğü üzere katılımcıların yarısından fazlası inşaat mühendisliği alanında eğitimini tamamlamış olup geri kalan 46,4’lük kısım diğer diye tanımlanan mimarlık, diğer mühendislikler ve işletme & idari bilimlerde eğitimlerini tamamlamıştır. Diğer seçeneğine giren toplamda 26 katılımcının 19’u mimarlık alanında, 6’sı ise inşaat mühendisliği dışındaki mühendisliklerde eğitim almıştır. Bu çalışma inşaat proje yönetim sektöründe yapılan bir araştırma olduğu için inşaat mühendisi ve mimar dışında %10,7 oranında diğer mühendisliklerden, %1,8 oranında ise işletme ve idari bilimlerden mezun kişilerin de profesyonel çalışma alanında yer aldığı görülmektedir.

Çizelge 5.1’deki dağılıma bakılacak olursa inşaat proje yönetim sektöründe inşaat mühendislerinin, farklı mesleklerde eğitim almış kişilere göre ön planda yer aldığı açıkça görülmektedir. Bunun sebebi, inşaat mühendislerinin bir projedeki imalat, planlama, bütçe konularında diğer mesleklerle göre daha fazla bilgi birikimi sahibi olması ve dolayısıyla yönetim basamaklarında da bu bilgi birikimleri ile daha fazla yer alıyor olması olabilir.

Anket katılımcılarının yaş dağılımı ise Çizelge 5.2’deki gibidir.

Çizelge 5.2 : Yaşa göre dağılımı.

Yaş	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
40 ve altı	31	55,4
41 ve üstü	25	44,5
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.2’de görüldüğü gibi katılımcıların %55,4’ü 40 yaşında ve altındadır geri kalan %44,5’i ise 41 yaşında ve üstündedir. Bu iki yaş grubunun dağılımları hemen hemen birbirine yakındır. Katılımcıların yaşları ile ilgili verdiği cevaplar daha detaylı olarak incelendiğinde ise en az sayıda katılımcıya sahip yaş aralıkları sırasıyla yaşlı diye adlandırılabilcek “51 ve üstü” (5 kişi) yaş grubu ile genç diye tanımlanabilecek “30 ve altı” (9 kişi) yaş aralığıdır.

Katılımcıların yaş dağılım aralıklarından görüldüğü üzere, proje yönetim sektöründe çalışanların büyük bir kısmı orta yaş çalışanlardan oluşmaktadır. Genç yaş grubunun dağılımda az sayıda olmasının sebebi bu yaştakilerin 30 yaşlarına kadar eğitimini tamamlaması ve yönetici olması için sektörel deneyim kazanması ile açıklanabilir. Buna ek olarak, ağır şartlar ve fazla mesai bünyesinde barındıran inşaat sektörünü tercih eden kişiler, esasında bir meslek değil bir yaşam biçimi seçmiş olur. Dolayısıyla yaşça büyük olan inşaat proje yöneticilerinin sektörde az olmaları ise bu kişilerin, fazla mesai gerektiren zor bir sektör olan inşaat sektörü ve inşaat proje yönetimi sektöründen sonra emekliliğe ayrılmak istemeleriyle açıklanabilir.

Anket katılımcılarının bir diğer demografik özelliklerinden biri olan cinsiyet dağılımı Çizelge 5.3’te verilmiştir.

Çizelge 5.3 : Cinsiyete göre dağılımı.

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Kadın	16	28,6
Erkek	40	71,4
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.3’te de açıkça görüldüğü üzere erkeklerin, inşaat sektöründe olduğu gibi inşaat sektörünün uzmanlık gerektiren alt dalı olan inşaat proje yönetim sektöründe de kadınlara göre daha fazla rol aldığı rahatça söylenmektedir. Daha önceden yapılmış olan inşaat sektöründeki çalışmalara bakıldığında da erkek çalışanların kadın çalışanlara göre hep daha fazla sayıda olduğu görülmüştür. Özellikle inşaat sektöründe yaşanan ve daha önce karşılaşılmayan işgücü ihtiyacı ve lise sonrası eğitimin popüler olmasının ardından, inşaat sektörü, kariyerini inşaat alanında seçmiş kadınların sayılarının arttırılmasının bir ihtiyaç olduğunun farkına varmıştır (Menches ve Abraham, 2007).

Ataerkil ve gelişmekte olan ülkelerde de sıklıkla görüldüğü gibi ülkemizde de toplumsal yaşamda ikinci planda olan kadın, iş yaşamında da aynı durumu korumaktadır. Ancak son yıllarda ülkemizde kadın istihdamını arttırmaya yönelik çalışmalar artmıştır ve hatta inşaat sektöründe de kadın istihdamının arttırılmasına yönelik son yıllarda çeşitli adımlar atılmıştır (Tarım, 2010).

Yapılan tez çalışması kapsamında yukarıda cinsiyet dağılımı incelenen anket katılımcılarının aldıkları eğitim düzeylerini gösteren dağılım ise Çizelge 5.4'te verilmektedir.

Çizelge 5.4 : Eğitim düzeyine göre dağılımı.

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Lisans	25	44,6
Lisans üstü	31	55,4
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.4'ten de anlaşıldığı üzere katılımcıların %44,6'sı ise lisans eğitiminden sonra uzmanlık eğitimine devam etmeyi tercih etmemişlerdir. Geri kalan %55,4'ünün ise eğitim alanında uzmanlığını tamamlamış olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitimini tamamlayan 31 kişinin yalnızca 2'si doktora eğitimini tamamlamıştır. İnşaat proje yönetimi sektörü, inşaat sektörünün uzmanlık gerektiren bir dalı olduğundan katılımcıların yarısından fazlasının lisansüstü eğitimini tamamlamaları olağan karşılanmaktadır. Ancak yine bu sonuçlara bakıldığında inşaat proje yönetim sektöründe çalışan profesyonellerin doktora yapmayı çok tercih etmedikleri görülmektedir, doktora eğitiminin akademik kariyer için önemli, özel sektör için ise önemli olmadığı algısı hakimdir.

Anket katılımcılarının çalışma yerine göre de dağılımı Çizelge 5.5'te verilmiştir.

Çizelge 5.5 : Çalışma yerine göre dağılımı.

Çalışma Yeri	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Şantiye	23	41,1
Merkez Ofis	33	58,9
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.5'e göre anket katılımcılarının %41,1'inin şantiyede, %58,9'unun ise merkez ofiste çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında inşaat sektöründeki diğer alanlara göre daha yoğun yönetim odaklı olan inşaat proje

yönetimi sektöründe, katılımcıların büyük çoğunluğun mevcut projelere merkez ofislerden destek verdiği görülmüştür. Bunun sebebi merkez ofislerde çalışan inşaat proje yöneticilerinin birden fazla projeye destek verecek şekilde organizasyon yapılarının oluşturulması olabilir, dolayısıyla birden fazla projeye destek veren proje yöneticilerinin merkez ofiste çalışmaları daha doğrudur. Şantiyede çalışan proje yöneticileri ise tam zamanlı olarak bulunulan şantiyedeki projeye destek vermektedir.

Anket katılımcıların çalıştıkları pozisyonları gösteren dağılım Çizelge 5.6'da gösterilmiştir.

Çizelge 5.6 : Pozisyona göre dağılımı.

Pozisyon	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Yöneticileri Yöneten Yönetici Olmayanları Yöneten	22	39,3
Toplam	56	100,0

Anket katılımcılarından kendi bulundukları pozisyonu “Yöneticileri yöneten”, “Yönetici olmayanları yöneten” ve “Yönetici değilim” olarak tanımlamaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlar gözden geçirilirken “Yönetici değilim” seçeneğini işaretleyen katılımcıların sonuçları göz ardı edilmiştir. Buna göre Çizelge 5.6'ya bakıldığında anket katılımcılarından çalıştıkları pozisyonu “Yöneticileri yöneten” olarak tanımlayanların oranı %39,3 olurken “Yönetici olmayanları yöneten” olarak tanımlayanların ise oranı %60,7'dir. Anketi cevaplayanlardan 2 kişi kendisini “Yönetici değilim” olarak işaretlediği için sonuçları dikkate alınmamış olup toplamdaki 56 kişinin içerisinde dahil edilmemiştir. Tüm bu sonuçlara göre anket kapsamında daha çok orta düzey yöneticiye ulaşılmıştır ancak %39,3'lük oranda üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların da cevapları değerlendirilmiştir.

Anket katılımcılarının profesyonel çalışma hayatındaki deneyimleri inşaat sektörü ve inşaat proje yönetim sektörü olarak ikiye ayrılıp incelenmiştir. Bu ayrımın yapılmasının temel sebebi, bazı inşaat proje yöneticilerinin daha önceki mesleki tecrübelerinin proje yönetimi sektörü dışında ancak yine inşaat sektörüyle ilgili başka alanda olmasıdır.

Dolayısıyla katılımcıların inşaat sektöründeki deneyim sürelerini gösteren dağılım Çizelge 5.7’de verilmiştir.

Proje yönetim sektöründeki deneyimlerinin yıllara dağılımını gösteren dağılım ise Çizelge 5.8’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.7 : İnşaat sektöründeki deneyim süresine göre dağılımı.

İnşaat Sektöründeki Deneyim Yılı	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
10 ve altı	16	28,6
11 ve üstü	40	71,4
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.7’ye bakıldığında da görüldüğü gibi “10 yıl ve altı” tecrübeye sahip katılımcıların genel katılımcılara oranı %28,6, “11 yıl ve üstü” deneyime sahip katılımcıların ise 71,4’tür. Toplamda sayısı 40 olan 11 yıl ve üzeri tecrübeye sahip katılımcılardan 17 tanesinin inşaat sektöründeki tecrübesi 21 yılın üzerindedir. Bu rakamlardan da çok açıkça görüldüğü üzere proje yönetimi sektörü inşaat alanında tecrübeli bireyleri daha fazla bünyesinde barındırmaktadır. Bir işte tecrübe sahibi olmak, o işi iyi yönetebilmeyi etkileyen faktörlerden biridir. Dolayısıyla inşaat proje yönetimi alanında çalışmayı tercih eden kişilerin çoğunluğunun inşaat sektöründe tecrübeli olması olağandır.

Çizelge 5.8 : Proje yönetim sektöründeki deneyim süresine göre dağılımı.

Proje Yönetimi Sektöründeki Deneyim Yılı	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
10 ve altı	44	78,6
11 ve üstü	12	21,4
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.8’e göre proje yönetim sektöründe maksimum 10 yıl deneyime sahip katılımcılar toplamda 44 kişi iken toplamda 11 yıl ve daha fazla inşaat proje yönetimi deneyimi olan katılımcıların sayısı ise 12’dir. İnşaat proje yönetimi sektöründe 10 yıl ve daha az tecrübesi olan toplamda 44 katılımcının da 21 tanesinin inşaat proje yönetimi sektöründeki deneyimi 5 yıl ve daha azdır. Buradan çıkan sonuçlara göre inşaat proje yönetim sektöründe, 10 yıl ve altında deneyim sahibi yöneticiler ağırlıklı olarak rol almaktadır. Bunun sebebi bir önceki analizde de açıklandığı üzere katılımcıların inşaat sektöründe deneyim kazanmasının ardından inşaat proje

yönetimi sektörüne kaymaları olabilir, dolayısıyla anket katılımcılarının inşaat proje yönetimi tecrübeleri az çıkmaktadır. Bir diğer sebep ise proje yönetim sektörünün ülkemizde son yıllarda önem kazanması ve Yatırımcılar tarafından hayata geçirilecek olan projelerde, proje yöneticisi bulundurulmasının geçmiş yıllara göre daha çok tercih edilmesidir. Bu sebeple inşaat sektöründeki profesyonellerin son yıllarda kariyerlerini inşaat proje yönetimi sektörü bünyesinde geliştirmek istemesi olağandır.

Yukarıdaki incelemelere ek olarak anket kapsamında çalışanların mevcut iş yerlerindeki görev süreleri son demografik özellik olarak incelenmiştir. Katılımcıların çalışmakta bulunduğu iş yerindeki görev sürelerine göre dağılımları Çizelge 5.9’da verilmiştir.

Çizelge 5.9 : Çalışılan iş yerindeki görev süresine göre dağılımı.

Çalışılan İş Yerindeki Deneyim Yılı	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
10 ve altı	47	83,9
11 ve üstü	9	16,1
Toplam	56	100,0

Çizelge 5.9’da da görüldüğü üzere katılımcıların 47’sinin çalıştıkları şirketteki deneyim süresi 10 yıl veya 10 yıldan daha azdır. Bu 47 kişinin 35’inin çalışılan yerdeki deneyim süresi ise 5 yıl veya 5 yıldan daha azdır. Çizelgede de görüldüğü üzere toplamda 9 kişinin çalıştıkları iş yerindeki görev süreleri 11 yıl ve üzerindedir. Bu sonuçlara bakılarak inşaat proje yönetim sektörünün dinamik bir yapısı olduğu ve bu sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun firma değiştirdiği anlaşılmaktadır. Bu dinamikliğin ve değişimin sebebi inşaat sektörün firma değil proje bazlı olmasıdır. Bu sektörde eleman alımları genellikle proje bazlı yapılır ve elemanlar, proje bitiminde firmanın varsa mevcut projelerine aktarılır, yoksa çalışma sözleşmesi karşılıklı olarak iptal edilir. İnşaat projelerinin ömrünün ortalama 2-5 yıl arasında değiştiği öngülürse inşaat sektöründeki bu hareketlilik normal karşılanabilir.

5.3 Çıkarımsal İstatistik

Tez çalışmasının bu bölümünde Türk inşaat proje yönetimi sektöründe çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımları ile bir önceki bölümde ortaya konulmuş olan katılımcıların genel profilini tanımaya yönelik demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Bu inceleme için SPSS analiz programı kullanılmış olup bu program yardımı ile verilere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bu çalışmada anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir ve SPSS programından elde edilen çıktılar 0,05'ten büyük ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Meslek, yaş, cinsiyet eğitim düzeyi, çalışma yeri, pozisyon ve inşaat sektöründeki deneyim, proje yönetimi sektöründeki deneyim ve çalışılan iş yerindeki görev süresi gibi iki değişkenli bağımsız faktörler arasındaki ilişkiyi bulmak için değişkenler üzerinde bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır. Bu test uygulanırken “Karşılaştırılan faktör ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi arasında anlamlı bir fark yoktur.” (H_0) hipotezi kurulmuştur. Yine bu testin sonuçlarının geçerli sayılabilmesi için grupların bağımsız olması, test edilecek değişkenlerin normal dağılması ve grupların varyanslarının homojen olması ($p \geq 0,05$) şartları sağlanmıştır.

5.3.1 Meslek ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Toplamda yedi farklı liderlik davranışının sergilenmesinde, tercih edilmiş olan meslek açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi analizi yapılmıştır.

Çizelge 5.10'da liderlik davranışları ile meslek arasındaki ilişki görülmektedir.

Çizelge 5.10 : Liderlik davranışı ile meslek arasındaki ilişki.

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık
İdealize Edilmiş Etki	0,526
İlham Verici Motivasyon	0,539
Fikri Teşvik	0,372
Bireysel Önem	0,493
Şartlı Ödül	0,326
İstisna Yönetimi	0,187
Bırakınız Yapsınlar	0,693

Çizelge 5.10'daki elde edilen sonuçlara bakıldığında, istatistiksel anlamlılık değeri (p değeri) 0,050'den büyük olduğundan liderlik davranışları ile tercih edilen meslek arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak soru bazında inceleme yapıldığında aşağıdaki sorular ile meslek dağılımı arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Anlamlı fark tespit edilen sorular aşağıdaki gibidir:

- İdealize edilmiş etki faktörüne işaret eden 11. soru (Çalıştığım kişilerin, yanımda olmaktan dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım) $p=0,032<0,050$ ve
- Fikri teşvik faktörüne işaret eden 13. soru (Çalıştığım kişilerin, klasikleşmiş sorunlara yeni bakış açıları geliştirmelerini sağlarım) $p=0,042<0,050$.

Çizelge 5.11’de ise tercih edilen liderlik davranışına göre alınan ortalamalar görülmektedir. İnşaat proje yönetim sektörü, bünyesinde en çok inşaat mühendislerini barındırmakta olduğundan meslek grupları inşaat mühendisleri ve diğer olarak ikiye ayrılmıştır. Diğer diye adlandırılan grup içerisinde mimarlar, diğer mühendisler ve işletme alanında eğitimini tamamlayan katılımcılar yer almaktadır.

Çizelge 5.11 : Liderlik davranışlarının mesleğe göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Meslek	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	İnş.Müh.	30	4,033
	Diğer	26	4,167
İlham Verici Motivasyon	İnş.Müh.	30	3,911
	Diğer	26	4,051
Fikri Teşvik	İnş.Müh.	30	3,744
	Diğer	26	3,949
Bireysel Önem	İnş.Müh.	30	3,833
	Diğer	26	3,974
Şartlı Ödül	İnş.Müh.	30	3,400
	Diğer	26	3,654
İstisna Yönetimi	İnş.Müh.	30	3,767
	Diğer	26	3,872
Bırakınız Yapsınlar	İnş.Müh.	30	3,167
	Diğer	26	3,038

Çizelge 5.11’deki sonuçlar “İnşaat mühendisi” ve “Diğer” dağılıma göre incelenmiştir. Türk inşaat proje yönetim sektöründeki katılımcıların çoğunluğunu inşaat mühendislerinin oluşturduğu açıkça görülmektedir. Geri kalan katılımcıların 19’u mimar, 6’sı diğer mühendislikler ve yalnızca 1’i ise işletme/idari bilimler mezunudur. İnşaat proje yönetim sektöründe, inşaat mühendisliği başta olmak üzere mimarlıkla birlikte iki temel meslek dışında diğer mühendislik ve işletme, idari bilimler bölümlerinden mezun olmuş yöneticiler de sayı olarak çoğunluk olmasa da yer almaktadır.

Meslek ile tercih edilen liderlik davranışı Çizelge 5.11’e göre değerlendirildiğinde, inşaat mühendislerinin diğer meslek gruplarına göre dönüşümcü ve etkişimci liderlik davranışını daha az tercih ettiği görülmektedir. Bırakınız yapsınlar tipi

liderlik davranışı ise diğer meslek gruplarına göre inşaat mühendislerince daha çok tercih edilmektedir. Buna ek olarak liderlik davranışı ile meslek arasında anlamlı sonuç elde edilen soruların değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir:

- Elde edilen anlamlı sonuçlara doğrultusunda 11. Soruya verilen cevaplar incelendiğinde, mimar ve diğer meslek gruplarının güven duyulan lider özelliğini barındıran idealize edilmiş etki liderlik davranışını inşaat mühendislerinden daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Literatüre bakıldığında idealize edilmiş etki davranışının, dönüştürücü liderlik yaklaşımının en belirgin özelliği olduğu görülmektedir ve bu özelliğe göre liderler, sahip oldukları nitelikler ile çalışanlarınca güvenilen kişi izlenimi yaratırlar (Mullins, 2010, s.391). Bu değerlendirmeye göre inşaat mühendislerinin, çalışanlarınca güvenilir lider olarak görülme özelliğinden bu sektördeki diğer meslek gruplarına göre eksik kaldıkları sonucu çıkarılmaktadır. Kuruoğlu ve Arslan (2002) inşaat yönetimi kültürüne hakim geleceğin inşaat proje yöneticilerinin yetiştirilmesini ve bunu gerçekleştirebilmek için de klasikleşmiş inşaat mühendisliği eğitimindeki matematik ve teknik tabanlı derslere ek olarak sektörece ihtiyaç duyulan konuları da içeren işletme ve yönetim alanında da derslere yer verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Kuruoğlu ve Arslan tarafından yapılmış çalışmada önerilmiş olanlar da bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır.
- Elde edilen anlamlı sonuçlara doğrultusunda 13. soruya bakıldığında ise mimar ve diğer meslek gruplarının, yaratıcı çözümler bulma özelliğini barındıran liderlik davranışını inşaat mühendislerinden daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Literatürde, bu özelliği barındıran fikri teşvik liderlik davranışını benimseyen liderlerin özelliklerine bakıldığında ise; bu liderlerin çalışanlarının yeni bakış açıları geliştirmelerine yardımcı oldukları, mevcut durumu değiştirme veya geliştirmeye özen gösterdikleri ve çalışanlarının hatalarını kalabalık bir ortam içinde konuşmadıkları görülmektedir (Mullins, 2010, s.391). Buna göre 13. Soru ile ilgili elde edilen anket sonucu ve literatürdeki bu tanım dikkate alındığında, inşaat mühendislerinin karşılaşılan bir sorunda yenilikçi olma özelliğini, inşaat proje yönetimi sektöründe rol sahibi olan diğer mesleklere göre daha az benimsedikleri söylenebilir. İnşaat mühendislerinin yenilikçi olmama

özelliğinin sebebi, lisans dersleri boyunca diğer mesleklere göre daha matematiksel tabanlı eğitim almış olmaları ve yoruma açık olmayan derslerle eğitimlerini tamamlamış olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu konu İTÜ Yapı İşletmesi Programı öğretim görevlileri Müngen ve diğerleri (2005) tarafından şöyle açıklanmıştır: “İnşaat mühendislerini sahip olmaları gereken becerilere bakıldığında, ilk sıraları yönetim ile ilgili beceriler alırken, üniversitemizde, mevcut lisans eğitiminde ağırlıklı olarak verilen teknik bilgilerin listede geride yer aldığı görülmektedir. İnşaat proje yönetimi derslerine yönelik eksiklik, lisans programlarının içinde yer alan derslerle ve yüksek lisans programlarıyla telafi edilmek istense bile bu çaba, ihtiyacı tam anlamıyla karşılamak için yeterli değildir. Bu bağlamda, türk inşaat firmalarının, gerek yurt içinde gerekse uluslararası projelerde varlık gösterebilmeleri açısından bir şart olan inşaat proje yönetimi almış mühendislere yönelik açığı kapatmak için, en kısa zamanda inşaat proje yönetimi eğitimi veren lisans programlarının açılması gerekmektedir“.

Aynı öneriyi savunan bir başka çalışma ise Müngen ve Kuruoğlu tarafından 1999 yılında yapılmış ve 2. Yapı İşletmesi Kongresi’nde yayınlanmıştır. Müngen ve Kuruoğlu’na (1999) göre en kalıcı ve sağlıklı çözüm; inşaat proje yönetimi sektörü talepleri doğrultusunda gereken yasal altyapı kurularak inşaat mühendisliği lisans programında köklü değişime gidilmesi, buna bağlı olarak günümüz gereksinimlerine uygun olarak ders programlarının revize edilmesi, profesyonel iş hayatının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve mühendislik kalitesinden de ödün verilmeden lisansüstü eğitime ihtiyaç duyulmayacak lisans programlarının yeniden yapılandırılmasıdır.

11. ve 13. Sorular ile elde edilmiş olan anlamlı sonuçlar da Müngen ve diğerleri tarafından yapılan bu açıklamayı doğrulamakta olup yoğun liderlik becerilerinin kullanıldığı inşaat proje yönetimi sektöründe aktif rol oynayan inşaat mühendislerinin lisans derslerinde davranış bilimleri, yönetim becerileri ile ilgili derslerin de ağırlıklı olarak verilmesi gerekmektedir. Özel sektör veya devlette çalışan inşaat mühendislerinin bu konuda lisans eğitimi almadan, Yapı İşletmesi, Proje Yönetimi veya İşletme alanlarında yüksek lisans eğitimleri alarak ve/veya mesleki tecrübeleriyle inşaat proje yönetimi yaptığı gözlenmiştir. İnşaat proje yönetimi eğitimi veren lisans programları açıldıkça inşaat mühendislerinin yönetim

becerilerinin hızla gelişecek ve sektördeki işlerin de kalitesi buna bağlı olarak artacaktır.

5.3.2 Yaş ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Tercih edilen liderlik yaklaşımının belirlenmesinde, yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığı t-testi ile ölçülmüştür.

Analizlerin sonuçları aşağıda paylaşılmış olup Çizelge 5.12’de liderlik davranışları ile yaş arasındaki ilişki görülmektedir.

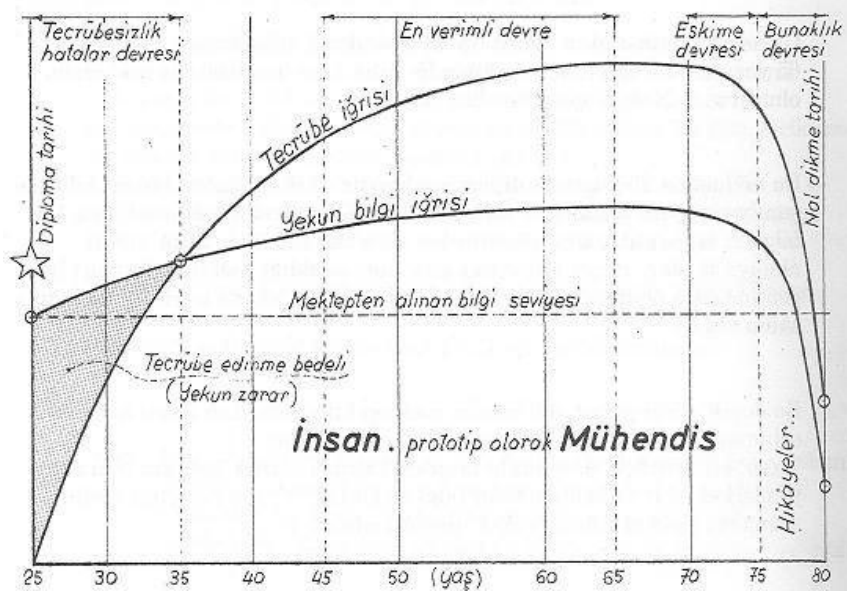
Çizelge 5.12 : Liderlik davranışı ile yaş arasındaki ilişki

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık
İdealize Edilmiş Etki	0,368
İlham Verici Motivasyon	0,508
Fikri Teşvik	0,477
Bireysel Önem	0,379
Şartlı Ödül	0,574
İstisna Yönetimi	0,473
Bırakınız Yapsınlar	0,386

Çizelge 5.12’deki istatistiksel anlamlılık değeri (p değeri) 0,05’ten büyük olduğundan H_0 hipotezi (Karşılaştırılan faktör ile tercih edilen liderlik davranışı ilişkisi arasında anlamlı bir fark yoktur) reddedilememiş ve yaş ile tercih edilen liderlik davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak soru bazında inceleme yapıldığında aşağıdaki sorular ile yaş dağılımı arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Anlamlı fark tespit edilen sorular aşağıdaki gibidir:

- İdealize edilmiş etki faktörüne işaret eden 11. soru (Çalıştığım kişilerin, yanımda olmaktan dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım) $p=0,025<0,050$ ve
- Bırakınız yapsınlar faktörüne işaret eden 17. soru (Çalıştığım kişilerin, her zamanki gibi çalışmalarına devam etmeleri beni tatmin eder) $p=0,002<0,050$.

Şekil 5.1’de Feyzi Akkaya tarafından çizilen mühendislik eğrisi görülmektedir.



Şekil 5.1 : İnsan Prototip Olarak Mühendis (Akkaya, 1984).

İnşaat proje yönetim sektöründeki katılımcılar yaşlarına göre 40 yaş ve altındaki katılımcılar ile 41 yaş ve üzerindeki katılımcılar olarak ikiye ayrılmıştır. Bu ayrım mesleki tecrübeye göre yapılmıştır. Şekil 5.1’de görülen mühendislik eğrisine göre 25 ile 30 yaş arası tecrübesizlik ve hatalar devresi, 45 ile 65 yaş arası ise en verimli devre olarak tanımlanmıştır (Akkaya, 1984). Bu iki devrenin ortası ise 40 yaştır. Dolayısıyla bu araştırma çerçevesinde katılımcılar tecrübeli ve daha az tecrübeli olarak ikiye ayrılırken 40 yaş ve altı ile 41 yaş ve üstü olacak şekilde iki grupta yapılmıştır.

Çizelge 5.13’te katılımcıların liderlik davranışları yaş değişkenine göre incelenmiştir.

Çizelge 5.13 : Liderlik davranışlarının yaşa göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Pozisyon	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	40 ve al.	31	4,043
	41 ve üz.	25	4,160
İlham Verici	40 ve al.	31	3,914
	41 ve üz.	25	4,053
Fikri Teşvik	40 ve al.	31	3,774
	41 ve üz.	25	3,920
Bireysel Önem	40 ve al.	31	3,806
	41 ve üz.	25	4,013
Şartlı Ödül	40 ve al.	31	3,505
	41 ve üz.	25	3,533
İstisna Yönetimi	40 ve al.	31	3,742
	41 ve üz.	25	3,907
Bırakınız Yapsınlar	40 ve al.	31	2,946
	41 ve üz.	25	3,307

Çizelge 5.13'e bakıldığında katılımcıların 31'inin 40 yaş ve altında, geri kalan 25 katılımcının ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcılardan gelen cevaplar detaylı incelendiğinde ise 30 yaş ve altındaki katılımcıların sayısının 9, 51 yaş ve üstü katılımcıların sayısının ise 5 olduğu görülmüştür. Bu kişi sayısı dağılımı inşaat proje yönetim sektörünün deneyimsiz çalışanları bünyesinde çok az sayıda barındırdığı ve bu sektörün tecrübe gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde fazla yaşlı kişilerin de sektörde az bulunuyor olması, inşaat proje yönetimi sektörünün daha genç ve dinamik çalışanlara ihtiyaç duyuyor olduğunu göstermektedir. Çizelge 5.13'teki ortalama değerlere bakıldığında 41 yaş ve üzerindeki katılımcıların dönüşümcü liderlik yaklaşımını diğer katılımcılara göre daha çok tercih ettiği görülmüştür.

- Literatüre bakıldığında idealize edilmiş etki, dönüşümcü liderlik yaklaşımının en belirgin özelliğidir, bu liderlik davranışını sergileyen kişilerin en belirgin niteliklerinden biri ise çalışanlarınca güven duyulan lider olmasıdır (Mullins, 2010, s.391). Elde edilen anlamlı sonuçlar doğrultusunda 11. Soruya verilen yanıtlara göre 41 yaş ve üzerindeki katılımcıların, diğer yaş grubundaki katılımcılara göre çalışanları tarafından daha çok güvenilir bulunduğu görülmektedir. Bu da yaş ile birlikte artan mesleki tecrübe çoğaldıkça yöneticinin astlarına güven sağlama konusunda kendini geliştirdiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
- Bıraknızı yapsınlar tipi liderlik davranışının ise en belirgin özelliği isminden de anlaşılacağı gibi yöneticilerin, liderlik özelliklerini neredeyse taşıyor olmasıdır. 17. soru dağılımı incelendiğinde ise 41 yaş ve üzeri katılımcıların da bu davranışı diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla tercih ettiği görülmektedir. Bunun sebebi ise 41 yaş ve üzerindeki katılımcıların, 40 yaş ve altı katılımcılara göre kariyer tutkularının ve yükselme hedeflerinin daha az olması ve dolayısıyla iş yaşamını hayatlarındaki öncelik sırasına koymuyor olmaları olabilir. Bu sonuçlara bakılarak tecrübeli inşaat proje yöneticilerinin, az tecrübeli yöneticilere göre liderlik ilkelerini daha az benimsedikleri söylenebilir.

5.3.3 Cinsiyet ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Toplamda yedi farklı liderlik yaklaşımının sergilenmesinde cinsiyet açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Çizelge 5.14’de liderlik davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişki görülmektedir.

Çizelge 5.14 : Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişki.

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık
İdealize Edilmiş Etki	0,049
İlham Verici Motivasyon	0,092
Fikri Teşvik	0,338
Bireysel Önem	0,066
Şartlı Ödül	0,075
İstisna Yönetimi	0,211
Bırakınız Yapsınlar	0,587

Çizelge 5.14’deki sonuçlara bakıldığında idealize edilmiş etki liderlik davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p=0,049<0,050$). Buna ek olarak soru bazında da yapılan incelemeler sonucunda da bazı sorular ile cinsiyet dağılımı arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Anlamlı fark tespit edilen sorular aşağıdaki gibidir:

- İlham verici motivasyon faktörüne işaret eden 12. soru (Birkaç basit kelimeyle ne yapabileceğimizi ve ne yapmamız gerektiğini anlatırım) $p=0,031<0,050$,
- Bireysel önem faktörüne işaret eden 21.soru (Çalıştığım kişilerin, performansları konusunda ne düşündüğümü bilmelerini sağlarım) $p=0,014<0,050$ ve 28.soru (Çalıştığım kişilerden dışlanmış görünenlere özel ilgi gösteririm) $p=0,014<0,050$,
- Şartlı ödül faktörüne işaret eden 22.soru (Çalıştığım kişilerin, hedeflerine ulaştıklarında ödüllendirilmelerini sağlarım) $p=0,042<0,050$,
- İstisna yönetimine işaret eden 30.soru (Çalıştığım kişilere, işlerini yapabilmeleri için gereken standartları anlatırım) $p=0,011<0,050$.

Çizelge 5.15’te ise tercih edilen liderlik yaklaşımlarına göre alınan ortalamalar okunabilmektedir.

Çizelge 5.15 : Liderlik davranışlarının cinsiyete göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Cinsiyet	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	Kadın	16	4,4167
	Erkek	40	3,9667
İlham Verici	Kadın	16	4,2500
	Erkek	40	3,8667
Fikri Teşvik	Kadın	16	4,0208
	Erkek	40	3,7667
Bireysel Önem	Kadın	16	4,2708
	Erkek	40	3,7500
Şarhlı Ödül	Kadın	16	3,8542
	Erkek	40	3,3833
İstisna Yönetimi	Kadın	16	3,8542
	Erkek	40	3,8000
Bırakınız Yapsınlar	Kadın	16	3,0208
	Erkek	40	3,1417

Çizelge 5.15'e bakıldığında anketi cevaplandıran kadınların erkeklere göre dönüşümcü liderlik yaklaşımını ve etkileşimci liderlik yaklaşımını daha fazla tercih ettiği, bırakınız yapsınlar tipi liderlik yaklaşımını ise erkeklerin kadınlara oranla daha fazla tercih ettiği görülmektedir.

- Anlamlı sonuç elde edilen idealize edilmiş etki davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında, kadın liderlerin bu davranışı erkeklere göre daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Bu da demek oluyor ki kadınlar hayran olunan, saygı duyulan ve güvenilir olma özelliğini barındıran bu liderlik davranışını erkeklere göre daha fazla benimsemektedirler. Sonuçlar göstermektedir ki, kadınlar erkeklere göre çalışanları tarafından rol model seçilen lider olma konusunda daha başarılıdırlar. Bu konu ile ilgili daha önceki çalışmalarla ilgili literatür taraması yapılmıştır ve inşaat proje yönetimi sektöründe böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır ancak en yakın sektör olan inşaat sektöründe de benzer çalışma yapılmış ve bu çalışmada elde edilen sonuçlarda da, kadın liderlerin idealize edilmiş etki davranışını erkeklere göre daha fazla benimsediği ortaya çıkmıştır (Tarım, 2010).
- Anlamlı sonuç elde edilen 12.sorunun cevapları incelenmiştir. Literatürde ilham verici motivasyon davranışı gösteren dönüşümcü liderlerin özelliklerinden biri, çalışanları için karmaşık olmayan açık ve net hedefler koyarak bu hedefleri planlamaları olarak tanımlanmıştır (Bass ve Avolio, 1994). Bu özelliğe işaret eden 12.soru cevaplarına göre kadın katılımcıların,

erkeklerle göre daha açık hedefler belirleyip net beklentiler ortaya koyma davranışını daha fazla sergiledikleri söylenebilmektedir.

- Anlamli sonuç elde edilen 21. ve 28. Soruların cevapları incelenmiştir. Bireysel önem davranışı gösteren dönüşümcü liderler, her bir bireyin gelişimi için gerekli ihtiyaçların giderilmesi amacıyla bir yol gösterici gibi bireylere özel alaka gösterir. Bu tarz liderlerle çalışan bireyler, yüksek mevkilere başarıyla ulaşırlar ve bireyler için yeni öğrenme fırsatları yaratılır (Bass ve Avolio, 1994). Bu iki soruya verilen cevaplara göre kadınların erkeklerle oranla daha fazla bu özellikleri gösterdiği görülmüştür. Buna göre kadın katılımcıların, çalışanlarının mesleki gelişimlerini erkek katılımcılara göre daha büyük oranda destekledikleri, çalışanlarını performansları konusunda erkek katılımcılara göre daha fazla bilgilendirdiği ve ayrıca diğer çalışanlar arasında dışlanmış olduğunu hissettikleri çalışanlarına da erkek katılımcılara göre yine daha fazla ilgi gösterdikleri söylenebilmektedir.
- Anlamli sonuç elde edilen 22.sorunun cevapları incelenmiştir. Literatürde şartlı ödöl davranışını benimseyen etkileşimci liderler, tanımlanmış olan görevin tatmin edici bir şekilde yerine getirilmesi halinde çalışanına söz verilen bir şeyin yapılacağına dair bir anlaşma yapar şeklinde tanımlanmıştır (Bass ve Avolio, 1994). Bu soruya verilen cevaplara göre kadınların bu davranışı erkeklerle oranla daha fazla benimsediği görülmüştür. Buna göre, kadın yöneticilerin çalışanları ile bir takas sistemi anlayışı kurup çalışanlarca tamamlanan işlere göre onları erkek katılımcılara oranla daha fazla ödüllendirdiği sonucu çıkarılabilir.
- Anlamli sonuç elde edilen 30. Sorunun cevapları incelenmiştir. İstisna yönetimi aktif ve pasif olarak Bass ve Avolio (1994) tarafından ikiye ayrılmıştır: Aktif istisna yönetiminde etkileşimci lider, takipçilerinin standart dışına çıkma durumlarını ve hatalarını bilfiil takip eder ve bunları düzeltmek için gerekli aksiyonu o anda alır. Bu soruya katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde kadın katılımcıların istisna yönetimi davranışında aldıkları ortalamalar erkek katılımcılara göre daha fazladır. Dolayısıyla bu soruya bakılarak, kadın yöneticilerin çalışanlarının olası bir hata yapmasını engellemek için çalışanlarından bekledikleri işi yapabilmeleri için gerekli bilgiyi ve standartları önceden sağladıkları söylenebilir.

5.3.4 Eğitim düzeyi ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Liderlik davranışının sergilenmesinde, eğitim düzeyi açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi kullanılmıştır. Çizelge 5.16’da liderlik davranışlarının istatistiksel anlamlılık değerleri görülmektedir.

Çizelge 5.16 : Liderlik davranışı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki.

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık
İdealize Edilmiş Etki	0,527
İlham Verici Motivasyon	0,338
Fikri Teşvik	0,503
Bireysel Önem	0,829
Şartlı Ödül	0,320
İstisna Yönetimi	0,385
Bırakınız Yapsınlar	0,535

Çizelge 5.16’ya göre liderlik davranışlarının istatistiksel anlamlılık değerleri 0,05’ten büyük olduğundan tercih edilen liderlik davranışı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak elde edilen veriler soru bazında incelendiğinde;

- İlham verici motivasyon faktörüne işaret eden 12.soru (Birkaç basit kelimeyle ne yapabileceğimizi ve ne yapmamız gerektiğini anlatırım) $p=0,022<0,050$

ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Çizelge 5.17’de liderlik davranışlarının eğitim düzeyine göre dağılımı görülmektedir.

Çizelge 5.17 : Liderlik davranışlarının eğitim düzeyine göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Pozisyon	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	L. üstü	31	4,129
	Lisans	25	4,053
İlham Verici Motivasyon	L. üstü	31	4,075
	Lisans	25	3,853
Fikri Teşvik	L. üstü	31	3,828
	Lisans	25	3,853
Bireysel Önem	L. üstü	31	3,914
	Lisans	25	3,880
Şartlı Ödül	L. üstü	31	3,634
	Lisans	25	3,373
İstisna Yönetimi	L. üstü	31	3,925
	Lisans	25	3,680
Bırakınız Yapsınlar	L. üstü	31	3,194
	Lisans	25	3,000

Çizelge 5.17'ya bakıldığında görülmektedir ki; Türk inşaat proje yönetim sektöründeki katılımcılar çoğunlukla lisansüstü eğitimini tamamlamıştır. Katılımcıların eğitim düzeyi ile ilgili verdikleri cevaplar tek tek incelendiğinde ise lisansüstü eğitimini tamamlayan katılımcıların yalnızca 2 tanesinin doktorasını tamamladığı görülmüştür. Lisansüstü eğitimini tamamlayan ve tamamlamayan katılımcılar arasındaki fark çok fazla olmamakla beraber anket katılımcılarından yüksek lisans veya doktora mezunlarının, lisans mezunlarına göre dönüşümcü liderlik yaklaşımını daha sıklıkla tercih ettiği görülmektedir. Soru bazında yapılan değerlendirme aşağıda verilmektedir.

- Anlamlı sonuç elde edilen 12. soru incelenmiştir. İlham verici motivasyon davranışı gösteren dönüşümcü liderlerin özelliklerinden biri, çalışanları için karmaşık olmayan basit hedefler koyarak bu hedefleri planlamalarıdır (Bass ve Avolio, 1994). Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde lisansüstü eğitimini tamamlamış katılımcıların bu özelliği daha çok benimsedikleri görülmüştür. Dolayısıyla yüksek lisans veya doktora yapan katılımcıların, lisans eğitimini tamamlayan katılımcılara göre daha açık hedefler belirleyip net beklentiler ortaya koyma konusunda daha başarılı oldukları söylenebilmektedir. Bunun sebebi, inşaat proje yönetimi sektöründe çalışan ve lisansüstü eğitimi alanların genellikle proje yönetimi veya yapı işletmesi veya işletme programlarını tercih etmeleri ve bu tip lisansüstü programlarında yönetim ile ilgili derslerin verilmesi ve bu programlardan mezun olanların astlarıyla birlikte nasıl çalışmalarını gerektiğini öğrenerek mezun olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

5.3.5 Çalışma yeri ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Bir önceki başlıklarda da görüldüğü gibi meslek, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi değişkenler ile kişilerin liderlik yaklaşımları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde ise toplamda yedi farklı liderlik yaklaşımının sergilenmesinde çalışma yeri açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Çizelge 5.18'de liderlik davranışı ile çalışma yeri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çizelge 5.18 : Liderlik davranışı ile çalışma yeri arasındaki ilişki.

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık
İdealize Edilmiş Etki	0,302
İlham Verici	0,251
Motivasyon	
Fikri Teşvik	0,522
Bireysel Önem	0,403
Şartlı Ödül	0,568
İstisna Yönetimi	0,579
Bırakınız Yapsınlar	0,471

Çizelge 5.18'e göre tüm liderlik davranışlarına ait istatistiksel anlamlılık değerleri 0,050'den büyük olduğundan H_0 hipotezi (Karşılaştırılan faktör ile tercih edilen liderlik davranışı ilişkisi arasında anlamlı bir fark yoktur) reddedilememiş dolayısıyla tercih edilen liderlik davranışı ile çalışma yeri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu analizden anlamlı bir sonuç elde edilemeyince soru bazında incelemeler yapılmıştır, bu inceleme sonuçlarına bakıldığında ise;

- 19.soru (Yapabileceğimiz işlerle ilgili cazip örnekler sunarım)
 $p=0,033<0,050$

ile çalışma yeri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Üretim yeri gezici, ürün sabit olan inşaat sektöründe (CMAA, 1999) çalışma ortamı her zaman merkez ofisler olmamaktadır, buna bağlı olarak inşaat proje yönetimi sektöründe çalışanların bir kısmı gezici çalışma yeri olan şantiye ofislerinde çalışmaktadır. Şantiye ofislerinde çalışan inşaat proje yöneticilerinin tek projeye odaklı çalıştığı, merkez ofislerde çalışan inşaat proje yöneticilerinin ise birden fazla projede yer aldığı söylenebilmektedir. İki durumun aynı anda geçerli olması mümkün olmamaktadır.

Dolayısıyla çalışma yeri ile tercih edilen liderlik davranışının incelenmesi için anket katılımcılarından çalışma yerlerini merkez ofis veya şantiye olarak işaretlemeleri istenmiştir.

Çizelge 5.19'da çalışma yerlerini merkez ofis veya şantiye olarak işaretleyen katılımcıların liderlik davranışlarının çalışma yerine göre dağılımına yer verilmektedir.

Çizelge 5.19 : Liderlik davranışının çalışma yerine göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Çalışma Yeri	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	M. Ofis	33	4,1313
	Şantiye	23	4,0435
İlham Verici	M. Ofis	33	3,9596
	Şantiye	23	4,0000
Fikri Teşvik	M. Ofis	33	3,7980
	Şantiye	23	3,8986
Bireysel Önem	M. Ofis	33	3,9798
	Şantiye	23	3,7826
Şartlı Ödül	M. Ofis	33	3,4646
	Şantiye	23	3,5942
İstisna Yönetimi	M. Ofis	33	3,7778
	Şantiye	23	3,8696
Bırakınız Yapsınlar	M. Ofis	33	3,0404
	Şantiye	23	3,2029

Çizelge 5.19'dan da görüldüğü üzere etkileşimci liderlik ve bırakınız yapsınlar tipi liderlik davranışı şantiyede çalışan katılımcılar tarafından daha çok tercih edilmiştir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik yaklaşımı birleşenleri incelendiğinde ise idealize edilmiş etki ve bireysel önem birleşenleri, şantiyede çalışan inşaat proje yöneticilerine göre merkez ofiste çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmiştir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında geri kalan diğer iki birleşenin (ilham verici motivasyon ve fikri teşvik) ise merkez ofiste çalışan inşaat proje yöneticilerine göre şantiyede çalışan inşaat proje yöneticileri tarafından daha çok benimsendiği ortaya çıkmıştır.

Notrhouse (2007), idealize edilmiş etki davranışında liderlerin, çalışanları tarafından rol model benimsendiğini ve çalışanların lidere özenip ve liderle kendilerini özleştirdiklerini belirtmiştir. Aynı zamanda Northouse'a (2007) göre lider, çalışanlarınca güven ve saygı duyulan kişidir. Çizelge 5.19'daki sonuçlar doğrultusunda şantiyede çalışan inşaat proje yöneticilerinin merkez ofistekilere göre rol model olma özelliğini daha az benimsemelerinin sebebi, şantiye çalışanlarının genellikle proje bazlı işe alımlarının olması, dolayısıyla altındaki ekip tarafından rol model benimsenme çabasına her proje için girme gayteri göstermemeleri olabilir. Merkez ofis çalışanlarında ise tam tersi durum söz konusu olup şantiyelere göre daha uzun yıllar aynı ekiple çalışma durumu olduğundan çalışanlara ilham veren lider olma davranışı merkezde çalışanlarca daha çok tercih ediliyor olabilir.

Bireysel önem davranışında ise liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını dinler ve anlarlar, çalışanlarına karşı destekleyici davranış sergilerler. Bu davranışta liderler, çalışanlarına yol gösterip tavsiyeler vererek, çalışanlarının kendi başarılarını hayata geçirmelerine yardımcı olurlar (Northouse, 2007). Bu tanımdan yola çıkılarak Çizelge 5.19'daki sonuçlar merkez ofiste çalışan inşaat proje yöneticilerinin, şantiyedekilere göre altında çalışanlarıyla daha fazla ilgilendikleri ve onların mesleki gelişimleri için daha fazla emek harcadıkları ortaya çıkmıştır. Şantiyede çalışanların bu gibi konulara daha az önem vermesinin sebebi, şantiyelerin iş yoğunluğunun merkez ofislerden her zaman çok daha fazla olması, dolayısıyla şantiyedeki yöneticilerin altında çalışanlarını dinlemeye ve onların sorunlarını anlamaya her zaman vakit ayıramıyor olması olabilir.

- Anlamlı sonuç elde edilen 19. soruya verilen cevaplar incelenmiştir. Yukl'a (2010) göre ilham verici motivasyon davranışı gösteren dönüşümcü liderlerin özelliklerinden biri takım ruhunu, çalışanları destekleyerek, cesaretlendirerek yüksek tutmaktır. Bu soruya verilmiş olan cevaplar incelendiğinde şantiyedeki inşaat proje yöneticilerinin, merkez ofis çalışanlarına göre çalışanlarını daha fazla motive ettiği sonucu çıkmaktadır. Bu sonucun elde edilmesinin sebebi, şantiye çalışanlarının her zaman merkez ofis çalışanlarına göre sahadaki fiziksel ilerlemeyi daha yakından takip ediyor olması ve projenin imalat kısmında daha aktif rol oynamasından dolayı projeye yönelik daha dinamik örnekler sunarak takım ruhunu yükseltmede daha geniş imkanlara sahip olması olabilir.

5.3.6 Bulunulan pozisyon ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Toplamda yedi farklı liderlik davranışının sergilenmesinde bulunulan pozisyon açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Yapılan anket kapsamında katılımcılardan bulundukları pozisyonu “Yöneticileri yöneten”, “Yönetici olmayanları yöneten” ve “Yönetici olmayan” seçeneklerinden biri ile tanımlamaları istenmiştir. Katılımcılardan “Yönetici olmayan” seçeneğini işaretleyenlerin cevapları anket kapsamında değerlendirmeye alınmamıştır.

Çizelge 5.20'de katılımcıların bulundukları pozisyon ile liderlik davranışları arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Çizelge 5.20 : Liderlik davranışı ile pozisyon arasındaki ilişki.

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık
İdealize Edilmiş Etki	0,458
İlham Verici	0,413
Motivasyon	0,398
Fikri Teşvik	0,529
Bireysel Önem	0,612
Şartlı Ödül	0,869
İstisna Yönetimi	0,492
Bırakınız Yapsınlar	

Çizelge 5.20'ye göre istatistiksel anlamlılık değeri (p değeri) 0,05'ten büyük olduğundan, tercih edilen liderlik davranışı ile bulunulan pozisyon arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bundan önceki analizlerde de olduğu gibi soru bazında incelemeler yapılmıştır ancak yapılan bu incelemelerde de hiçbir soruda anlamlı sonuç elde edilememiştir.

Çizelge 5.21'de liderlik davranışlarının pozisyona göre dağılımı görülmektedir.

Çizelge 5.21 : Liderlik davranışının pozisyona göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Pozisyon	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	Üst D.	22	4,1818
	Orta D.	34	0,6971
İlham Verici	Üst D.	22	4,1061
	Orta D.	34	3,8922
Fikri Teşvik	Üst D.	22	3,8939
	Orta D.	34	3,8039
Bireysel Önem	Üst D.	22	3,9697
	Orta D.	34	3,8529
Şartlı Ödül	Üst D.	22	3,5455
	Orta D.	34	3,5000
İstisna Yönetimi	Üst D.	22	3,7879
	Orta D.	34	3,8333
Bırakınız Yapsınlar	Üst D.	22	3,2273
	Orta D.	34	3,0294

Çizelge 5.21'e göre dönüşümcü liderlik yaklaşımının üst düzey yöneticilerce, orta düzey yöneticilere kıyasla daha çok tercih edildiği görülmektedir. Bunun sebebi üst düzey yöneticilerin genellikle daha fazla iş yaşamı tecrübesi sahibi olması ve bu tecrübe edindikleri süre zarfında insan ilişkileri ve yönetim becerileri konularında daha fazla bilgi sahibi olması olarak açıklanabilir.

Çizelge 5.21'e göre değerlendirmeye devam edildiğinde yine bırakınız yapsınlar tipi liderlik davranışı da üst düzey yöneticiler tarafından daha çok benimsenmiştir.

Bırakınız yapsınlar tipi liderlik davranışı, liderlik özelliklerini içinde barındırmayan bir davranış biçimidir. Dolayısıyla yaşça büyük ve emekli olma sürelerine az kalmış olan üst düzey yöneticilerde uzun süreli çalışmadan kaynaklanan bıkkınlık ve emekli hayatına yakınlaşmaktan dolayı boşvermişlik davranışları görülebilir, üst düzey yöneticilerdeki bırakınız yapsınlar tipi liderlik davranışının oranının fazla çıkmasının sebebi bu şekilde açıklanabilir.

Ancak çizelge 5.21'e göre elde edilen sonuçlarda anlamlı değerler bulunamadığından üst düzey yönetici olarak çalışan inşaat poje yöneticileri diğerlerine göre dönüşümcü ve bırakınız yapsınlar tipi liderlik davranışını daha fazla sergilerler genellemesi yapılamamaktadır.

5.3.7 İnşaat sektöründeki deneyim ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Tercih edilen liderlik yaklaşımının belirlenmesinde, katılımcıların inşaat sektöründeki deneyimleri göz önüne alınarak anlamlı bir fark olup olmadığı t- testi ile ölçülmüştür.

Çizelge 5.22'de liderlik davranışı ile katılımcıların inşaat sektöründeki deneyimleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çizelge 5.22 : Liderlik davranışı ile inşaat sektöründeki deneyim arasındaki ilişki

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık
İdealize Edilmiş Etki	0,317
İlham Verici Motivasyon	0,280
Fikri Teşvik	0,598
Bireysel Önem	0,063
Şartlı Ödül	0,411
İstisna Yönetimi	0,243
Bırakınız Yapsınlar	0,556

Çizelge 5.22'deki istatistiksel anlamlılık değerlerine bakıldığında liderlik davranışları ile katılımcıların inşaat sektöründeki deneyimi arasında, anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak incelemeler soru bazında yapıldığında anlamlı fark tespit edilen sorular aşağıdaki gibidir:

- İdealize edilmiş etki faktörüne işaret eden 11. Soru (Çalıştığım kişilerin, yanımda olmaktan dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım) $p=0,002<0,050$,

- İlham verici motivasyon faktörüne işaret eden 19. Soru (Yapabileceğimiz işlerle ilgili cazip örnekler sunarım) $p=0,008<0,050$ ve
- Bireysel önem faktörüne işaret eden 21. Soru (Çalıştığım kişilerin, performansları konusunda ne düşündüğümü bilmelerini sağlarım) $p=0,004<0,050$.

Çizelge 5.23’de liderlik davranışları, katılımcıların inşaat sektöründeki deneyimlerine göre incelenmiştir.

Çizelge 5.23 : Liderlik davranışının inşaat sektöründeki deneyime göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Deneyim Yılı	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	10 ve altı	17	3,882
	11 ve üstü	39	4,188
İlham Verici Motivasyon	10 ve altı	17	3,725
	11 ve üstü	39	4,085
Fikri Teşvik	10 ve altı	17	3,765
	11 ve üstü	39	3,872
Bireysel Önem	10 ve altı	17	3,549
	11 ve üstü	39	4,051
Şartlı Ödül	10 ve altı	17	3,353
	11 ve üstü	39	3,590
İstisna Yönetimi	10 ve altı	17	3,608
	11 ve üstü	39	3,906
Bırakınız Yapsınlar	10 ve altı	17	3,000
	11 ve üstü	39	3,154

Çizelge 5.23’e göre ise deneyimi 10 yıldan fazla olan inşaat proje yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik yaklaşımının bütün faktörlerini daha az deneyimlilere göre daha çok tercih ettiği görülmüştür.

- Anlamlı sonuçlar elde edilen 11.soruya verilen cevaplar incelenmiştir. Yukarıdaki maddelerde daha önce de bahsedildiği gibi, idealize edilmiş etki liderlik davranışını sergileyen kişilerin en belirgin niteliklerinden biri çalışanlarınca güven duyulan lider olmasıdır (Mullins, 2010, s.391). Bu soruya verilen cevap dağılımı incelendiğinde daha deneyimli katılımcıların deneyimi az olanlara göre güven duyulan lider olma davranışını benimsediği görülmüştür. Bunun sebebi bir önceki başlıkta da açıklandığı üzere edinilen tecrübe ile insan ilişkileri ve yönetim/liderlik konularında kişinin kendini geliştirmesi ve ideal liderlik davranışına yaklaşması olabilir.

- Anlamalı sonuç elde edilen 19.soruya verilen cevaplar incelenmiştir. Yukl'a (2010) göre ilham verici motivasyon davranışı gösteren dönüşümcü liderlerin özelliklerinden biri takım ruhunu, çalışanları destekleyerek, cesaretlendirerek yüksek tutmaktır. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde ise yine tecrübe yılı fazla olan anket katılımcılarının, tecrübesi az olanlara göre takım ruhunu çalışanlarına sağladığı motivasyon ile yüksek tutmayı tercih ettikleri görülmüştür.
- Anlamalı sonuç elde edilen bir diğer soru olan 21. soru cevaplarının dağılımı incelendiğinde ise bireysel önem davranışının bir özelliği olan çalışanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesi ve çalışanlarla iletişim içinde olma davranışları tecrübeli katılımcılar tarafından, tecrübesi az olan katılımcılara oranla daha fazla tercih edilmiştir.

Tüm bu anlamlı sonuçlara bakıldığında ideal liderlik özelliklerinden birkaçının tecrübe ile de kazanıldığı ve tecrübe arttıkça çalışan tarafından güven duyulma, çalışan ile daha fazla ilgilenme ve ekip ruhunu oluşturma konularında liderlerin daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

5.3.8 Proje yönetimi sektöründeki deneyim ile tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

Tercih edilen liderlik yaklaşımının belirlenmesinde, katılımcıların proje yönetim sektöründeki deneyimleri göz önüne alınarak anlamlı bir fark olup olmadığı t-testi ile ölçülmüştür. Çizelge 5.24'te liderlik davranışları ile katılımcıların proje yönetimi sektöründeki deneyimleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çizelge 5.24 : Liderlik davranışı ile proje yönetim sektöründeki deneyim arasındaki ilişki

Liderlik Davranışı	İstatistiksel Anlamlılık Sig
İdealize Edilmiş Etki	0,512
İlham Verici Motivasyon	0,486
Fikri Teşvik	0,420
Bireysel Önem	0,721
Şartlı Ödül	0,618
İstisna Yönetimi	0,646
Bırakınız Yapsınlar	0,499

Çizelge 5.24'e göre istatistiksel anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğundan H_0 hipotezi (Karşılaştırılan faktör ile tercih edilen liderlik davranışı ilişkisi arasında anlamlı bir fark yoktur) reddedilememiş ve katılımcıların proje yönetimi sektöründeki deneyimleri ile tercih ettikleri liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Soru bazında inceleme yapıldığında da proje yönetim sektöründeki deneyim süresi ile tercih edilen liderlik davranışı arasında herhangi bir anlamlı sonuca rastalanmamıştır.

Çizelge 5.25'te ise liderlik davranışlarının katılımcıların proje yönetimi sektöründeki deneyimlerine göre dağılımı görülmektedir.

Çizelge 5.25 : Liderlik davranışının proje yönetimi sektöründeki deneyime göre dağılımı.

Liderlik Davranışı	Deneyim Yılı	Sayı	Ortalama
İdealize Edilmiş Etki	10 ve altı	44	4,076
	11 ve üstü	12	4,167
İlham Verici	10 ve altı	44	3,939
	11 ve üstü	12	4,111
Fikri Teşvik	10 ve altı	44	3,886
	11 ve üstü	12	3,667
Bireysel Önem	10 ve altı	44	3,879
	11 ve üstü	12	3,972
Şartlı Ödül	10 ve altı	44	3,515
	11 ve üstü	12	3,528
İstisna Yönetimi	10 ve altı	44	3,788
	11 ve üstü	12	3,917
Bırakınız Yapsınlar	10 ve altı	44	3,106
	11 ve üstü	12	3,111

Çizelge 5.25'e göre proje yönetimi deneyimi fazla olan inşaat proje yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik yaklaşımının idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon ve bireysel önem davranışlarını, daha az deneyimlilere göre daha sıkça tercih ettiği görülmüştür. Ancak bu değerlendirme, proje yönetimi sektöründeki deneyim ile liderlik davranışı arasında anlamlı sonuç elde edilememesinden dolayı genellenememektedir.

5.4 Katılımcı Özelinde Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi

Bir önceki başlıklarda katılımcıların anketin ilk 10 sorusuna verdiği cevaplar doğrultusunda elde edilen demografik özellikler ile anketin ikinci kısmında yer alan

MLQ 6S formuna verdiği cevaplardan elde edilen liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiler incelenmiştir ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Bu yapılan çalışmaya ek olarak, ankete katılan kişilerin anketin ikinci bölümünde yer alan ve liderlik davranışını ölçmede kullanılan MLQ 6S formunda yer alan sorulara verdiği cevaplar incelenmiştir. Bu inceleme yaparken her bir katılımcının cevap formu tek tek incelenmiştir ve katılımcıların hangi liderlik davranışını benimsedikleri ortaya çıkarılmıştır. Anket gönderilirken cevapların gizli tutulacağı taahhüt edildiğinden aşağıdaki 5.26 numaralı Çizelge’de liderlik yaklaşımlarını tercih eden kişilerin toplam sayıları verilmiş olup kişilerin kimlikleri açıklanmamıştır.

Çizelge 5.26 : Liderlik davranışını tercih eden kişi sayısı

Liderlik Yaklaşımı	Kişi Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	38
Etkileşimci Liderlik	8
Hem Dönüşümcü Hem Etkileşimci Liderlik	10
Bırakınız Yapsınlar	0

Çizelge 5.26’da elde edilen sonuçlara göre anket katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun dönüşümcü liderlik yaklaşımını, toplamda 8 kişinin ise etkileşimci liderlik yaklaşımını benimsemiş olduğu görülmüştür. katılımcılardan toplamda 10 kişinin verdikleri cevaplar ise hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik yaklaşımlarını eşit oranda sergilediklerini göstermektedir. Araştırma kapsamında bırakınız yapsınlar türü liderlik davranışını seçen katılımcı olmamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmekte olan ülkemizde lokomotif sektörlerden biri olan inşaat sektörünün uzmanlık gerektiren bir alt dalı olan inşaat proje yönetimi kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Yerli veya yabancı Yatırımcı'lar tarafından hayata geçirilmek istenilen inşaat projelerinde, Yatırımcı tarafından en önemli olgu projelerinin optimum maliyet, süre ve zaman ile tamamlanıp kendilerine teslim edilmesidir. Dolayısıyla inşaat projelerinde hem Yatırımcı'nın taleplerini karşılayarak hem de optimum şartları sağlayarak bu projelerin tamamlanmasında, inşaat proje yönetimi hizmeti veren müşavir firmalarda çalışmakta olan inşaat proje yöneticilerinin etkileri büyüktür.

Tez araştırma kapsamında inşaat proje yönetim hizmeti veren firmalarında çalışmakta olan üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik yaklaşımları ve bu yaklaşımların katılımcıların demografik özellikleri ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İnşaat proje yöneticilerinin meslek hayatında bilerek veya bilmeyerek tercih ettikleri, modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ortaya çıkarılmıştır.

Bu tez çalışması doğrultusunda elde edilen bulgular, bir önceki bölümde de detaylandırıldığı üzere aşağıda da özetlenmiştir:

- İnşaat mühendisliği alanında lisans eğitimini tamamlayan inşaat proje yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının birtakım özelliklerini (Meslekte yenilikçi olma, daha önceden karşılaşılmamış sorunlar karşısında yaratıcı çözüm önerileri ortaya koyabilme ve çalışanlarınca güvenilen lider olma) diğer meslek gruplarına göre daha az benimsediği görülmüştür.
- İnşaat proje yöneticilerinde hem yaş hem de inşaat sektöründeki deneyim yılı arttıkça, bir başka deyişle tecrübe arttıkça, yöneticiye çalışanları tarafından duyulan güven duygusu artmaktadır. Dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliklerinden biri çalışanlarınca/astlarınca lidere güven duyulmasıdır

dolayısıyla dönüşümcü liderliğin bu özelliğinin inşaat proje yönetmi sektöründe, mesleki süreçte edinilen tecrübe ile de kazanıldığı görülmüştür. Aynı zamanda katılımcılardan elde edilen sonuçlara göre, inşaat sektöründeki deneyim süresi arttığında ekip ruhunu dinamik tutuma, çalışanların motivasyonunu arttırma, çalışanların kişisel gelişimlerine önem verme ve çalışanlarla açık bir iletişim sağlama özelliklerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre inşaat sektöründeki deneyimli olanların, çalışanlarını daha mutlu ettiği ve onlarla güçlü bir iletişim kurabildiği söylenebilir.

- Analiz kapsamında elde edilen sonuçlardan bir diğeri de kadın inşaat proje yöneticilerin, erkeklere göre dönüşümcü liderlik özelliklerinden bazılarını daha fazla sergiledikleridir. Örneğin, kadın inşaat proje yöneticileri, net ve açık beklentiler/hedefler koyma, çalışanları tarafından rol model benimsenme ve birlikte çalıştıkları kişilerin bireysel gelişimlerine destek olma davranışlarını erkek inşaat proje yöneticilerine göre daha fazla sergilemektedirler.

Bunlarla birlikte kadınlar etkileşimci liderlik yaklaşımının bir alt faktörü olan şartlı ödül davranışını da yine erkeklere göre daha fazla benimsemişlerdir. Şöyle ki; kadın inşaat proje yöneticileri çalışanlarından beklediklerini alabilmek adına onlara mevki, maaş vb. motive edici ödüller vaat ederler, bir nevi takas sistemini uygulurlar.

Kadın inşaat proje yöneticilerinin, erkeklere göre daha baskın olan bir diğer özelliği de istisna yönetimi davranışının bir özelliği olan olası bir hatayı engellemek için önden bilgi paylaşımı ve gereken standartların sağlanmasıdır.

Sonuçlardan da anlaşıldığı gibi kadın inşaat proje yöneticileri, erkeklere göre çalışanlarınca idol lider olabilme, çalışanlarına karşı daha hassas yaklaşabilme ve bir sonraki adımı daha detaylı düşünebilme özelliklerine sahiptirler

- Anketten elde edilen sonuçlara göre ofiste ve şantiyede çalışan inşaat proje yöneticileri arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin ofiste çalışanlar, şantiyede çalışanlara göre idealize edilmiş etki davranışının çalışanlarına rol model olma ve bireysel önem davranışının çalışanlarının mesleki gelişimlerine önem verme özelliklerini daha fazla benimserler. Şantiyede

Çalışanların proje bazlı istihdam edip her yeni projede farklı ekiplerle çalışıyor olmaları bu sonucu destekler niteliktedir.

Aynı zamanda şantiyede çalışan inşaat proje yöneticilerinin, ofiste çalışanlara göre ilham verici motivasyon davranışının takımı cazip öneri ve örneklerle motive edebilme özelliğini daha fazla sergilediğı görölmüşür.

- Anketten elde edilen bir başka sonuç ise lisansüstü eğitimini tamamlayan inşaat proje yöneticilerinin, lisans eğitimini tamamlayanlara göre daha net hedef ve beklentiler koymalarıdır. İnşaat proje yönetimi alanında çalışanların büyük çoğunluğunun yüksek lisans veya doktora eğitimleri işletme/yönetim konuları üzerindedir. Bu alanlarda tamamlanan lisansüstü eğitimin, yöneticiler için çalıştıkları kişilerden neyi nasıl isteyeceğı konusunda ve net talepler belirlemede bir vizyon kattığı söylenebilir.

Elde edilen bu bulgulara dayanarak inşaat proje yönetim sektörünü ve bu sektörde yer alacak inşaat proje yöneticilerini daha iyi standartlara taşıyabilmek amacı ile tezin 5. Bölümü'nde de detaylı olarak açıklanan öneriler aşağıda sırasıyla yer almaktadır:

- İnşaat sektörü başta ilgili mühendislik dalları olmak üzere mimarlık da dahil birden çok sayıdaki disiplini içerisinde barındırmaktadır ve bu sektörde yer alan profesyonellerin çok büyük çoğunluğu sayısal tabanlı teknik bir eğitimden gelmektedir. Ancak yönetim ve liderlik becerilerinin inşaat sektöründeki diğır alanlara göre çok daha fazla önem taşımaktadır. Buna rağmen inşaat proje yönetimi alanında sosyal bilimler eğitimi ile ilgili bir boşluk vardır, bu tez kapsamında yapılmış olan araştırma sonuçları da bunu doğrulamaktadır. İnşaat mühendislerinin özellikle, meslekte yenilikçi olma, daha önceden karşılaşılmamış sorunlar karşısında yaratıcı çözüm önerileri ortaya koyabilme ve çalışanlarınca güvenilen lider olma konularında kendilerini geliştirmelerine imkan verilmelidir. Son yıllarda ölkemizde sayısı artan inşaat faköltelerinde açılmaya başlanan yönetim alanındaki yüksek lisans programları da bu gelişime destek vermektedir ancak inşaat mühendislerinin bu gelişimi, inşaat mühendisliğı lisans derslerinin daha fazla yönetim bilimleri, organizasyon teorileri, davranış bilimleri gibi sosyal bilimler alanından da derslerle desteklenmesi ile de sağlanabilir.

- Artan tecrübe ve yaş değişkeni ile ideale yakın, dönüşümcü liderlik özelliklerine dahafazla hakim yöneticilerin olduğu elde edilen sonuçlar doğrultusunda saptanmıştır. Bu sonuçlara göre inşaat proje yönetimi sektöründe uzun vadede kariyer yapmak isteyen kişilerin mesleki tecrübelerini arttırmalarına özen göstermeleri önemlidir. Bu sayede daha güvenilir liderlik özelliklerine sahip yöneticiler inşaat proje yönetim firmalarında yer alacaktır, bu firmalarda çalışanlarca yöneticilere duyulan güven arttıkça iç motivasyonu daha yüksek ekipler doğrultusunda daha verimli çalışma ortamları sağlanacaktır.
- İnşaat proje yönetimi sektöründe çalışmak isteyen kişilerin, bu konuları bünyesinde barındıran bir lisansüstü eğitimini tamamlamaları önerilmektedir. Bu sayede inşaat proje yönetim firmalarında çalışacak yöneticiler, çalıştıkları ekip ile daha sağlam iletişim kurma becerilerine sahip olmuş olacaklar ve yine buna bağlı olarak firma içerisindeki ekip ruhu pozitif olarak etkilenecek bu da yapılan işlerin kalitesini arttıracaktır.
- Elde edilen anket cevaplarının genel değerlendirmesi yapıldığında ise inşaat proje yönetimi sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun dönüşümcü liderlik yaklaşımını sergilemekte olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcılardan etkileşimci liderlik yaklaşımını benimseyenler olduğu gibi hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik yaklaşımını eşit oranda sergileyenlerin olduğu da tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcılar arasında bırakınız yapsınlar türü liderlik davranışını sergileyen çıkmamıştır.

Tüm bu yapılan değerlendirmeler toplamda 56 örneklem üzerinden test edilmiştir. Bunun sebebi Türk inşaat proje yönetimi sektöründe uluslar arası çapta profesyonel inşaat proje yönetimi hizmeti veren sınırlı sayıda firma bulunmasıdır, dolayısıyla örneklemi çok fazla genişletme imkanı bulunmamaktadır. Ancak, konu uluslararası boyuta taşındığında daha büyük bir örneklem sayısına ulaşılabilecektir, bu doğrultuda ölçeğin daha kapsamlı versiyonları da uygulanarak uluslar arası bazda inşaat proje yönetimi sektöründeki yöneticilerin liderlik yaklaşımları hakkında da bilgi elde edilebilir.

Bu çalışma İnşaat Fakültesi Yapı İşletmesi Bölümü'nde dönüşümcü liderlik üzerinde yapılmış ilk çalışmadır. Ulusal ve uluslararası özel sektör firmalarına üst düzey

yönetici yetiştirmekte olan bu program bünyesinde daha fazla liderlik ile ilgili çalışma yapılması açısından bu tez bir örnek ve altlık teşkil edebilir. Yine bu tez bu bölümde liderlik üzerine çalışma yapacak araştırmacılara da kaynak konusunda yardımcı bir araştırmadır.

KAYNAKLAR

- Akkaya, Feyzi.** (1984). *Şantiye El Kitabı*, STFA İnşaat Yayınevi, İstanbul.
- Avşar, Fatma.** (2007). *Doğrulamalı Faktör Analizi ve Beck Depresyon Envanteri Üzerine bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bass, Bernard M.** (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact*. 1st Edition, Mahwah New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J.** (1994). *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*, 2nd Edition, Sage Publications
- Bass, Bernard M. ve Riggio, Ronald E.** (2006). *Transformational Leadership*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, USA & London, UK.
- Bulut, Sibel.** (2013). *İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Burns, James MacGregor.** (1978). *Leadership*, Harper and Low, New York, USA.
- Butler, Colleen J. ve Chinowsky, Paul S.** (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behaviour in Construction Executives, *Journal of Management in Engineering*, 22, 119-125.
- Büyüköztürk, Ş.** (2012). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni ve SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pagem Akademi, Ankara.
- CMAA.** (1999). *Standart Construction Management Standards of Practice*, USA.
- Cüceloğlu, Doğan.** (1997) *İçimizdek Biz – Kalite Bilincinin Temeli*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çağlar, Emine Sevinç.** (2011). *The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı.
- Elenkov, Detelin S., Judge, William and Wright, Peter.** (2005). *Strategic Leadership And Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study*, *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Eren, Erol.** (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Locke, Edwin.** (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behaviour: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd Edition, John Willey & Sons, USA
- Karagöz, Yalçın ve Ekici, Süleyman.** (1995). Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler, Cukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5, 1.
- Karasar, Niyazi.** (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Yirmibeşinci Basım, Nobel Yayın, Ankara.
- Kumar, Niraj.** (2009). *Organizational Behaviour: A New Look, Concept, Theory and Cases*, 1st Edition, Himalaya Publication House, Mumbai, India.
- Koca, Ayşenur.** (2001). *İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, Tamer.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kuruoğlu, Murat ve Arslan, Murat.** (2002). *Türk İnşaat Sektöründe Proje Yöneticileri için Bilgi ve Becerilerin Değerlendirilmesi*, 4. Mimarlık Mühendislik Sempozyumu, Balıkesir.
- Gharehbaghi, Koorosh ve McManus, Kerry.** (2003). The construction Manager as a Leader, *Leadership and Management in Engineering*, 3, 56-58.
- İslamoğlu, A. Hamdi.** (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Janis, Richard Stephan.** (2004). *An Examination Of Bass's (1985) Leadership Theory In The Project Management Environment*, Doctor of Business Administration Dissertation, Nova Southeastern University, USA.
- Johns, Gary ve Saks, Alan M.** (2005). *Organizational Behaviour, Understanding and managing Life at Work*, 6th Edition, Pearson, USA.
- Locke, Edwin.** (2009). *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior*. Second Edition, John Wiley and Sons Copyright, Malden, MA, ABD.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., ve Sivasubramaniam, N.** (1996). *Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature*, The Leadership Quarterly, 7(3), 385-415.
- Luthans, Fred.** (1995). *Organizational Behavior*, 7th Edition, CRS Press, New York, USA.
- Menches, Cindy L. ve Abraham, Dulcy M.** (2007). *Women in Construction—Tapping the Untapped Resource to Meet Future Demands*, Journal Of Construction Engineering And Management, ASCE, 33, 701-707.
- Martin J. ve Fellenz M.** (2010). *Organizational Behavior & Management*, South Western Cengage Learning EMAE, England.
- Mullins, Laurie J.** (2010). *Management & Organizational Behavior*, 9th Edition, Pearson Education Limited, England.

- Müngen, Uğur. Kuruoğlu, Murat.** (1999). İnşaat Mühendisliğinde Yapı İşletmesi Mesleki Eğitim İhtiyacı ve Bir Uygulama Programı Örneği, 2. Yapı İşletmesi Kongresi, Bildiriler Kitabı, İzmir.
- Müngen, Uğur. Kuruoğlu, Murat, Ezcan, Volkan.** (2005). Türkiye’de Yapı İşletmesi Eğitiminin Değerlendirilmesi, 3. Yapı İşletmesi Kongresi, İzmir, İMO İstanbul Şubesi & İMO İzmir Şubesi.
- Monahan, John. F.** (2011). Numerical Methods of Statistics, Second Editioon, Cambridge University Press, Cambridge, New York.
- Northouse, P. G.** (2007). *Leadership: Theory and Practice*, 4th Edition, Sage Publications, USA.
- Özkalp, Enver.** (1982). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir.
- PMBOK.** (2013). Project Management Body of Knowledge, 5th Edition, USA.
- Sencer, Muzaffer.** (1989). Toplum Bilimlerinde Yöntem, Beta Yayın, İstanbul.
- Sorguç, Doğan.** (1985). Yapı İşletmesi Ders Notları, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Tarım, Necile.** (2010). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Toor, Shamas-Ur-Rehman.** (2011). Differentiating Leadership From Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers, *Leadership and management in Engineering*, 11, 310-320
- Toor, Shamas-Ur Rehman ve Orgunlana, Stephen ve Ofori, George.** (2012). Leadership and its Developmnet in Construction in Developing Countries, Contemporary Issues in Construction in Developing Countries.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye.** (2011). *SPSS uygulamalı Bilimsel AraştırmaYöntemleri*, Üçüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yenipazarlı, Gözde.** (2006). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yukl, Gary.** (2010). *Leadership in Organizations*, 7th Edition, Pearson Education Limited, New Jersey, USA.
- Url-1:** <<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2007/bby208/bby208-9-veri-analizi-ve-istatistik-testler.pdf>> 01.12.2014
- Url-2** < http://fbe.beun.edu.tr/fbe/images/ins729/sunu_1ci_hafta.pdf>, Aydın, Hamit. 29.11.2014

EKLER

EK 1: Anket Formu

EK 1

İTÜ FBE YAPI İŞLETMESİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI TEZ ANKETİ

Merhaba,

Aşağıdaki anket formu, İTÜ FBE Yapı İşletmesi YL Programı öğrencisi İnşaat Mühendisi Gamze Mamaş tarafından yapılmakta olan yüksek lisans tezinin alan çalışmasını oluşturmaktadır.

Verdiğiniz bilgiler gizli tutulacak olup veriler sadece yüksek lisans tezinde toplu bulgular olarak değerlendirilecektir.

Anket toplamda 31 sorudan oluşmaktadır, ilk 10 soru anket sahibi tarafından oluşturulmuş olup geri kalan diğer sorularda ise uluslararası geçerliliğe sahip MQL (Multifunctional Leadership Questionnaire) 6S formu kullanılmıştır.

Anketin tamamlanması yaklaşık 10 dakika sürmektedir. Zaman ayırarak vereceğiniz yanıt ve yorumlar ile gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Gamze Mamaş, Yüksek Lisans Öğrencisi,

İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yapı İşletmesi Yüksek Lisans Programı

ganzemamas@gmail.com

Dr. Murat Kuruoğlu, Tez Danışmanı,

İTÜ İnşaat Fakültesi

kuruoglu@itu.edu.tr

ANKET SORULARI

*Gerekli

1. Mesleğiniz *

- ☐ Mimar
- ☐ İnşaat Mühendisi
- ☐ Diğer Mühendislikler
- ☐ İşletme, İdari Bilimler
- ☐ Diğer:

2. Yaşınız *

- ☐ 30 ve altı
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 ve üstü

3. Cinsiyetiniz *

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

4. Eğitim Düzeyiniz *

- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora
- ☐ Meslek Yüksek Okulu
- ☐ Diğer:

5. Çalışma yeriniz ve iş tanımınız *

Hem tasarım yönetimi hem proje yönetimi yapıyorsa, proje yönetimi seçeneğinin işaretlenmesi önerilir

- ☐ Merkez ofis – proje yönetimi
- ☐ Merkez ofis – tasarım yönetimi
- ☐ Şantiye – proje yönetimi

6. Pozisyonunuzu aşağıdakilerden hangisi tanımlar *

Hem yönetici hem de yönetici olmayanları yönetiyorsanız yöneticileri yöneteni işaretlemeniz önerilir.

- ☐ Yöneticileri yöneten

- Yönetici olmayanları yöneten
- Yönetici olmayan

7. Bulunduğunuz pozisyondaki unvanınız *

.....

8. Proje yönetimi sektöründeki deneyiminiz (yıl) *

.....

9. İnşaat sektöründeki toplam deneyiminiz (yıl) *

.....

10. Bulunduğunuz iş yerinde çalışma süreniz (yıl) *

.....

11. Çalıştığım kişilerin, yanımda olmaktan dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım

I make others feel good to be around me

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

12. Birkaç basit kelimeyle ne yapabileceğimizi ve ne yapmamız gerektiğini anlatırım

I express with a few simple words what we could and should do

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

13. Çalıştığım kişilerin, klasikleşmiş sorunlara yeni bakış açıları geliştirmelerini sağlarım

I enable others to think about old problems in new ways

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile

				çoğu zaman

14. Çalıştığım kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardım ederim

I help others develop themselves

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

15. Çalıştığım kişilere, ödüllendirilmek istiyorlarsa neler yapmaları gerektiğini anlatırım

I tell others what to do if they want to be rewarded for their work.

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

16. Çalıştığım kişilerin, üzerinde anlaşmaya varılmış standartlara ulaşması beni tatmin eder

I am satisfied when others meet agreed-upon standards

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

17. Çalıştığım kişilerin, her zamanki gibi çalışmalarına devam etmeleri beni tatmin eder

I am content to let others continue working in the same ways always

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

--	--	--	--	--

18. Çalıştığım kişiler, tam anlamıyla bana güvenir

Others have complete faith in me

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

19. Yapabileceğimiz işlerle ilgili ilgili cazip örnekler sunarım

I provide appealing images about what we can do

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

20. Çalıştığım kişilere karmaşık şeylerle uğraşırken yeni yollar sunarım

I provide others with new ways of looking at puzzling things

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

21. Çalıştığım kişilerin, performansları konusunda ne düşündüğümü bilmelerini sağlarım

I let others know how I think they are doing

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

22. Çalıştığım kişilerin, hedeflerine ulaştıklarında ödüllendirilmelerini sağlarım

I provide recognition/rewards when others reach their goals

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

23. İşler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmaya çalışmam
As long as things are working, I do not try to change anything

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

24. Çalıştığım kişilerin yapmak istediği her şey benim için uygundur
Whatever others want to do is OK with me

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

25. Çalıştığım kişiler, benimle çalıştıkları için gurur duyarlar
Others are proud to be associated with me

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

26. Çalıştığım kişilerin yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardım ederim
I help others find meaning in their work

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

27. Çalıştığım kişileri, daha önce hiç sorgulamamış olduğu fikirleri sorgulamaya sevk ederim

I get others to rethink ideas that they had never questioned before

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

28. Çalıştığım kişilerden dışlanmış görünenlere özel ilgi gösteririm

I give personal attention to others who seem rejected

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

29. Çalıştığım kişilerin, başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerim

I call attention to what others can get for what they accomplish

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

30. Çalıştığım kişilere, işlerini yapabilmeleri için gereken standartları anlatırım

I tell others the standards they have to know to carry out their work

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

31. Çalıştığım kişilerden, gerekenden daha fazlasını istemem

I ask no more of others than what is absolutely essential

Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman

Varsa görüşleriniz

.....

Anket sonuçlarına ulaşmak ister misiniz? *

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Sonuçlara ulaşmak istediğiniz takdirde sizinle iletişime geçebileceğimiz e-posta adresi

.....

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Gamze Mamaş
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul – 17.03.1989
E-Posta : gamzemamas@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2011, İTÜ, İnşaat Fakültesi, İnşaat Mühendisliği
- **Yüksek lisans** : 2015, İTÜ, İnşaat Mühendisliği, Yapı İşletmesi

MESLEKİ DENEYİM:

Arup Mühendislik ve Müşavirlik :2012-2014
Erişkon Mühendislik ve Müşavirlik : 2011-2012