

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**LİDERLİĞİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ
VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Başak BUCAK ALTIN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hikmet KAVRUK**

Ankara–2011

ONAY

Başak BUCAK ALTIN tarafından hazırlanan "Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması " başlıklı bu çalışma, 27.04.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Tengiz ÜÇÖK



Prof. Dr. Hikmet KAVRUK



Doç. Dr. Nail ÖZTAŞ

ÖNSÖZ

Örgütler amaçlarını insan kaynakları aracılığıyla gerçekleştirirler. Ancak insan kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek insan kaynakları yönetiminin yanı sıra etkili bir liderliği de gerekli kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının liderlik vasfına sahip yöneticilerle desteklenmeleri -ki bu süreçte yöneticinin liderlik davranışlarının yönü de etkili olmaktadır- insan kaynağının örgüte karşı tutumunu etkileyebilmektedir. Bu sebeple liderlik, insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmalı, insan kaynakları yönetimi yapacağı çalışmalarla örgüt için uygun liderlik tarzını belirleyebilmeli ve örgüte uygulayabilmelidir

Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi açısından incelenmesi gerektiğini öneren bu tez ile ilgili çalışmalarım sırasında; bana güvenen, destek veren, hoşgörüsü ve yardımlarını bir an olsun esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hikmet KAVRUK'a; engin bilgisiyle bana yol gösteren değerli hocam Sayın Prof.Dr. Tengiz ÜÇÖK'a; yoğun iş tempolarında bana zaman ayırarak, yapılacak anketin hazırlanmasında ve sonuçlarının analizinde bana yardımcı olan değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr Murat ATAN ve Araş. Gör. Anıl ERALP'e ve en zorlandığım zamanda bana yardım elini uzatan Sayın Bülent DİLAVEROĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, ilgi ve destekleriyle her zaman yanımda olan bütün aileme, ancak özellikle babam Erdoğan BUCAK'a beni hiç yalnız bırakmadığı için, annem Zerrin BUCAK'a bana hep güvendiği için, ablam Fezal AYGEN'e anket verilerinin yazımındaki yardımları için ve eşim Hasan Uğur ALTIN'a her şey için teşekkür ederim.

Ankara / Nisan 2011
Başak BUCAK ALTIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
TABLolar.....	ix
GRAFİKLER.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	5
1.1.1.Lider ve Liderlik Kavramı.....	6
1.1.2.Liderlik ve Güç İlişkisi.....	10
1.1.3.Liderlik ve Duygusal Zeka.....	11
1.1.4.Kültürel ve Ahlaki Liderlik.....	13
1.2. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	15
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	16
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	17
1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	17
1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları.....	18
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	19
1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	19
1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	20
1.2.2.6. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	21

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	22
1.2.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	23
1.2.3.2. Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli.....	23
1.2.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	25
1.2.3.4. Yol-Amaç Modeli.....	26
1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli.....	27
1.2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
1.2.4. Birleştirici Liderlik Yaklaşımı.....	30
1.2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	31
1.2.5.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	31
1.2.5.2. Etkileşimsel ve Dönüşümse Liderlik Yaklaşımları.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR, GELİŞİM SÜRECİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇİN TEMEL KAVRAMLAR.....	34
2.1.1. İnsan Kaynakları (İK) Kavramı.....	35
2.1.2. Yönetim Kavramı.....	36
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Kavramı.....	37
2.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özellikleri.....	39
2.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaları.....	41
2.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler.....	42
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	45
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	45
2.2.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	47
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi.....	49

2.2.2.1. Klasik Dönem ve Personel Yönetiminin	
Başlangıç Aşamaları.....	49
2.2.2.2. Neoklasik Dönem ve İnsan İlişkilerinin	
Önem Kazanması.....	51
2.2.2.3. Modern Dönem ve İnsan Kaynakları	
Yönetiminin Doğuşu.....	52
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ E LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	54
2.3.1. Liderlik ve Yönetim İlişkisi.....	55
2.3.1.1. Lider ve Yönetici Ayrımı.....	56
2.3.1.2. Yönetici Lider Kavramı ve Özellikleri.....	58
2.3.2. İnsan Kaynakları Yöneliminde Yönetici Liderler.....	60
2.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticileri için Liderlik Tarzları	62
2.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Liderlik Süreci...	65
2.3.4.1. İnsan Kaynağının Sağlanması.....	67
2.3.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	68
2.3.4.1.2. İnsan Kaynakları ile ilgili Teknik İşlevler.....	68
2.3.4.1.3. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme.....	69
2.3.4.2. İnsan Kaynaklarının Yönlendirilmesi.....	71
2.3.4.2.1. Sosyalleştirme.....	71
2.3.4.2.2. Motivasyon.....	72
2.3.4.2.3. Örgütsel Bağlılık.....	74
2.3.4.3. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	77
2.3.4.3.1. Performans Değerlemesi.....	78
2.3.4.3.2. Eğitim.....	80
2.3.4.3.3. Kariyer Planlaması.....	82
2.3.5. Örgüt Kültürünün Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetimi	
ve Liderliğin Etkileri.....	83
2.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğinde Liderlik.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
LİDERLİĞİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN
İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	89
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	89
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	89
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	90
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	91
3.5.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	93
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	95
3.6.1. Araştırmaya Katılan Personelin ve Onların Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin İncelenmesi.....	95
3.6.2. Anket Sorularının İncelendiği Boyutlar.....	98
3.6.2.1. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Boyutlar.....	98
3.6.2.1.1. İnsana Saygı Boyutu.....	99
3.6.2.1.2. Güven Boyutu.....	100
3.6.2.1.3. İletişim Boyutu.....	101
3.6.2.1.4. Motivasyon Boyutu.....	102
3.6.2.1.5. Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu.....	103
3.6.2.1.6. Katılım Boyutu.....	104
3.6.2.1.7. Göreve Yönelik Olma Boyutu.....	105
3.6.2.1.8. Çalışana Yönelik Olma Boyutu.....	106
3.6.2.1.9. Örgütsel Bağlılık Boyutu.....	107
3.6.2.1.10. Yönetici Liderlik Boyutu.....	108
3.6.2.2. İnsan Kaynaklarının Çalışmayı Arzu Ettiği Liderlik Tarzlarına İlişkin Boyutlar.....	109
3.6.2.2.1. Karizmatik Liderlik Boyutu.....	110
3.6.2.2.2. Etkileşimsel Liderlik Boyutu.....	110

3.6.2.2.3. Dönüşümsel Liderlik Boyutu.....	111
3.6.2.2.4. Sert Otoriter Liderlik Boyutu.....	112
3.6.2.2.5. Yarı Otoriter Yarı Demokratik Liderlik Boyutu.....	113
3.6.2.2.6. Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu.....	115
3.6.2.3. Demografik Değişkenlerine Göre Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutlarının ve Liderlik Tarzlarının Boyutlarının Ortalama Boyut Puanlarının Testi.....	116
3.6.2.3.1. Demografik Değişkenlere Göre Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutlarının Ortalama Boyut Puanlarının Testleri	117
3.6.2.3.2. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tarzları Boyutlarının Ortalama Boyut Puanlarının Testleri...	139
3.6.2.4. Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Liderlik Tarzları ve Liderlik Tarzları Arasındaki Doğrusal İlişkisinin Araştırılması.....	156
3.6.2.4.1. Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki Doğrusal İlişkisinin Araştırılması.....	157
3.6.2.4.2. Liderlik Tarzları Arasındaki Doğrusal İlişkisinin Araştırılması.....	160
3.7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLER.....	163
SONUÇ.....	171
KAYNAKÇA.....	174
EK-1 ANKET FORMU.....	187
ÖZET.....	190
ABSTRACT.....	192

KISALTMALAR

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
başk	: Başkaları
der	: Derleyen
diğ	: Diğerleri
çev	: Çeviren
Ed	: Editör
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KS	: Kolmogorov-Smirnov
PD	: Performans Değerleme
OYA	: Odaklanma, Yetkinlik, Adanma
POYED	: Planlama, Örgütlenme, Yöneltilme, Eşgüdüm, Denetim
PY	: Personel Yönetimi
s	: sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
tdk	: Türk Dil Kurumu
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TUSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
Üniv	: Üniversite
vb	: ve benzeri

ŞEKİLLER

Şekil-1	Liderlik Alanı.....	15
Şekil-2	Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli.....	18
Şekil-3	Michigan Liderlik Davranışı Yaklaşımları.....	19
Şekil-4	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	21
Şekil-5	Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	23
Şekil-6	Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli.....	24
Şekil-7	Fiedler'in Liderlik Biçimleri.....	25
Şekil-8	Yol-Amaç Liderlik Teorisi.....	26
Şekil-9	Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli.....	28
Şekil-10	Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	29
Şekil-11	Birleştirici Liderlik Yaklaşımı.....	30
Şekil-12	Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	32
Şekil-13	Liderlik – Yöneticilik Matrisi.....	58
Şekil-14	Lider ve Yönetici İlişkisi.....	59
Şekil-15	İnsanlara Liderlik Etmenin Sekiz İlkesi.....	61
Şekil-16	Doğru Liderliğin Örgüt ve Birey Amaçlarını Birleştirmesi...	86

TABLolar

Tablo-1	İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	46
Tablo-2	PY ile İKY Arasındaki Farklılıklar.....	48
Tablo-3	Güvenilirlik Analiz Çözümlemelerinin Sonuçları.....	93
Tablo-4	Personelin Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	97
Tablo-5	İnsana Saygı Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	99
Tablo-6	Güven Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	100
Tablo-7	İletişim Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	101
Tablo-8	Motivasyon Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	102
Tablo-9	Öğrenme–Yaratıcılık Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	103
Tablo-10	Katılım Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	104
Tablo-11	Göreve Yönelik Olma Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	105
Tablo-12	Çalışana Yönelik Olma Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	106
Tablo-13	Örgütsel Bağlılık Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	107
Tablo-14	Yönetici Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	108
Tablo 15	Karizmatik Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	110
Tablo 16	Etkileşimsel Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	111
Tablo-17	Dönüşümsel Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	111
Tablo-18	Sert Otoriter Lider Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	112
Tablo-19	Yarı Otoriter Yarı Demokratik Lider Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	114

Tablo-20	Katılımcı Demokratik Lider Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	115
Tablo-21	Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutları Puanlarının KS Testi Sonuçları.....	117
Tablo-22	Personelin Cinsiyeti ile İnsana Saygı Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuç Tablosu.....	119
Tablo-23	Yöneticinin Cinsiyeti ile Güven Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	120
Tablo-24	Yöneticinin Cinsiyeti ile İletişim Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	121
Tablo-25	Yöneticinin Cinsiyeti ile Motivasyon Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları Tablosu.....	122
Tablo-26	Personelin Cinsiyeti ile Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	123
Tablo-27	Yöneticinin Cinsiyeti ile Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	124
Tablo-28	Yöneticinin Cinsiyeti ile Katılım Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları Tablosu.....	125
Tablo-29	Personelin Medeni Durumu ile Katılım Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları Tablosu.....	126
Tablo-30	Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre ile Katılım Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları Tablosu.....	127
Tablo-31	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	128
Tablo-32	Personelin Cinsiyeti ile Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	129
Tablo-33	Yöneticinin Cinsiyeti ile Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	130
Tablo-34	Personelin Yaşı ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları Tablosu.....	131

Tablo-35	Personelin Yaş Grupları için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	132
Tablo-36	Personelin Medeni Durumu ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları Tablosu.....	133
Tablo-37	Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları Tablosu.....	134
Tablo-38	Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	135
Tablo-39	Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	136
Tablo-40	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	137
Tablo-41	Personelin Cinsiyeti ile Yönetici Lider Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t - Testi Sonuçları Tablosu.....	138
Tablo-42	Yönetici Tarzları Boyutları Puanlarının KS Testi Sonuçları....	139
Tablo-43	Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre ile Karizmatik Liderlik Boyut Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları Tablosu.....	140
Tablo-44	Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	141
Tablo-45	Personelin Cinsiyeti ile Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t – Testi Sonuçları Tablosu.....	142
Tablo-46	Yöneticinin Cinsiyeti ile Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t – Testi Sonuçları Tablosu.....	143
Tablo-47	Yöneticinin Cinsiyeti ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	144
Tablo-48	Yöneticinin Yaşı ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Kruskal – Wallis Testi Sonuçları Tablosu....	145
Tablo-49	Yöneticinin İkili Yaşı Kombinasyonları ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	146

Tablo-50	Personelin Eğitimi Durumu ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Kruskal – Wallis Testi Sonuçları Tablosu.....	147
Tablo-51	Personelin İkili Eğitim Düzeyleri Kombinasyonları ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	148
Tablo-52	Personelin Cinsiyeti ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	149
Tablo-53	Personelin Medeni Durumu ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	150
Tablo-54	Personelin Eğitimi Durumu ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Kruskal – Wallis Testi Sonuçları Tablosu.....	151
Tablo-55	Personelin İkili Eğitim Düzeyleri Kombinasyonları ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	152
Tablo-56	Yöneticinin Cinsiyeti ile Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	153
Tablo-57	Personelin Medeni Durumu ile Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	154
Tablo-58	Yöneticinin Cinsiyeti ile Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu.....	155
Tablo-59	Korelasyon Katsayısı Değerlerinin Ölçeklendirmesi.....	157
Tablo-60	Yönetici Özellikleri Boyutları İle Liderlik Tarzları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları ve Anlılık Testi Sonuçları...	158
Tablo-61	Yönetici Özellikleri Boyutları İle Liderlik Tarzları Arasındaki Sıra Korelasyon Katsayıları ve Anlılık Testi Sonuçları.....	159
Tablo-62	Yönetici Tarzları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları ve Anlılık Testi Sonuçları.....	161

GRAFİKLER

Grafik-1	Araştırmaya Katılan Personelin ve Onların Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımlarının Karşılaştırılması.....	96
Grafik-2	Araştırmaya Katılan Personelin ve Onların Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarının Karşılaştırılması.....	96
Grafik-3	Araştırmaya Katılan Personelin Kurumdaki Çalışma Süresi ile Bu Süre İçerisinde Aynı Yönetici ile Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması.....	98

GİRİŞ

Liderlik insanlık tarihi ile beraber ilerleyen oldukça eski bir konudur. Dünya tarihine bakıldığında unutulmaz liderlerin isimleri gözümüze çarpar. Bu liderler durduk yere ortaya çıkmamışlardır. İçinde yaşadıkları çağın koşulları gereği askeri, siyasi ve dini alanlarda liderlik yapmışlardır.

Liderler toplum yapısını yaratır, toplumu bir arada tutan değerleri ifade eder ve her şeyden önemlisi insanları birliktelik sağlayacak hedefler doğrultusunda birleştirirler (Altılar, 2006:244). Ülkemizin lideri Atatürk “toplumu ortak çıkarları doğrultusunda harekete geçirerek değişimi başlatmış, yönetmiş ve bunu sürekli kılmıştır” (Ayhan,2004:315). Nasıl ki Atatürk toplumsal değişimi yarattıysa günümüzde de örgütsel değişimleri başlatacak örgütsel liderlere ihtiyaç vardır (Argüden,2000:3).

21.yüzyıl itibariyle toplum yapısını oluşturan örgütler, teknoloji ve iletişim alanlarındaki hızlı gelişmelere paralel olarak yaşanan yoğun rekabet ortamında bir adım öne geçebilmek için bütün diğer kaynaklarından daha öncelikli olarak insan unsurun önemini anlamış ve insanları peşinden sürükleyecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamıştır

“Başarı insanlara bağlıdır, başarıya ulaşmak içinse insanların lidere ihtiyacı vardır” (Rosen,1998:26).

1990’lı yıllarda Michigan Üniversitesinde görevli bir bilim adamı toplum için ölümcül tehlikelerin neler olabileceğine dair bir liste hazırlamıştır. Bu listede nükleer savaş birinci sırada, salgın hastalık ikinci sırada yer almıştır. Üçüncü sıradaki sorun ise yönetimde kalitesizlik ve liderlik eksikliği olarak açıklanmıştır (Bennis, 1999: 16- 17) . 21.yüzyıl için gerekli olan yeni bir yönetim pratiği değildir. İhtiyaç duyulan konu, yaşamın bütün alanlarında liderliktir (Rosen, 1998:5).

ABD'nin 34.Başkanı Eisenhower liderliği bir ip yardımıyla anlatmıştır. Masanın üzerine koyduğu ip parçasını önce itmiş sonra çekmiş ve "İp çektiğiniz zaman her yere gelir ama itmeye çalıştığınızda hiçbir yere gitmez. İşte liderlik böyle bir şeydir " demiştir (Matiloğlu, 2005: 88).

Liderlik gerçekten de zorla ya da baskıyla oluşturulacak bir durum değil, başkalarının istekli bir şekilde katılımıyla ilgilidir. Bu sebeptendir ki liderin gücü kendisini izleyenlerden gelmektedir. Özellikle de konu örgüt başarısı olduğunda kurum çalışanlarının yani insan kaynaklarının kendilerini motive edecek ve örgüt amaçlarını benimsemelerine yardım edecek bir liderin yol göstermesine ihtiyaçları olmaktadır.

İnsan kaynakları kavramı ile anlatılmak istenen örgütteki her bir bireyin çok önemli olduğudur. İnsan unsuruna verilen önem son yüzyılda dünyamızda yaşanan gelişmelere paralel olarak artmıştır. Bir zamanlar makinenin bir uzantısı olarak görülen insan, zamanla örgütün amacı olmuş ve bugün de örgütsel etkililiğin belirleyicisi olarak karşımıza çıkmıştır.

Etkililik doğru işlerin yapılmasıyla ilgili bir kavramdır ve doğrudan liderlik ile ilgilidir, lider doğru işleri yapan kişidir. Yönetim işleri doğru yapmak anlamına gelmektedir, yönetici ise işleri doğru yapan kişidir. Örgütsel etkililik için insan, yönetim ve lider kavramlarının bir arada ele alınması gerekir, böylece doğru işleri doğru yapan 'yönetici lider' kavramı ortaya çıkacaktır.

Liderlik, yönetim sürecinde çok tartışılan konulardan biri olmuştur, özellikle yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki anlam farklılığına rağmen bu iki kavramın birbiri ile eş anlamda kullanılıyor olması hala tam çözülmemiş bir sorundur. Liderlik ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda insanları harekete geçirme ve yönlendirme olarak tanımlanırken, yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavramı ifade eder. Bu farklılık göz önünde bulundurularak bu çalışmada örgütlerde liderlik davranışı incelenirken yönetici ve lider kavramları ayrı anlamlarda ele alınacak ve

Yönetici Lider kavramı üzerinde durularak, örgütler insan kaynakları aracılığıyla çalıştığı sürece bütün yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği vurgulanacaktır. Bu çalışmada amaç; insan kaynakları yönetiminin daha etkili olabilmesi için bütün yöneticilerinin liderlik özellikleri taşımaları gerektiğini vurgulamak ve ayrıca insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarındaki liderlik etkilerini ortaya koymaktır.

Bir örgütteki yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütlerin başarısını doğrudan etkileyeceği düşüncesi ve İnsan kaynakları yönetimi ile liderlik arasında somut bir bağ olduğuna dair veriler ortaya koyabilmesi çalışmanın önemini belirtmektedir. Çalışmadaki temel varsayım ise yöneticilerin, yönetici lider vasıfları ile insan kaynakları yönetiminin etkinliğine dolayısıyla da örgüt etkinliğine önemli katkıları olacağıdır. Bu çalışmada veriler kaynak taraması yoluyla elde edilerek betimsel bir yaklaşımla ifade edilecek ve şekiller kullanılarak anlatım desteklenecektir.

Bu çalışmada liderlik konusu insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla örgütlerde olan liderlik biçimleri ile sınırlandırılacaktır çünkü liderlik sadece formal örgütlere has bir süreç değildir, izleyenlerinin olduğu her yerde olabilmektedir.

Liderliğin insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesini esas alan bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik ile ilgili geniş bir çerçeve oluşturularak duygusal zekâ, lider - güç ilişkisi ve kültürel ve ahlaki liderlik konuları üzerinde durularak temel liderlik yaklaşımlarına ayrıntılı bir şekilde değinilecektir. Sadece temel yaklaşımlara yer verilmesi, bu konudaki araştırmaların sayıca çokluğu sebebiyledir. Davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarının her ikisinde de altı ayrı model üzerinde durulacaktır. Bunun yanı sıra bazı güncel yaklaşımlara da yer verilecektir.

İkinci bölümde ise İnsan Kaynakları Yönetimi genel hatlarıyla anlatılarak, insan kaynakları yönetimindeki temel kavramlar ve insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci ele alınacaktır. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgi genel bir çerçeve sağlandıktan sonra insan kaynakları yönetimi ve liderlik ilişkisi anlatılmaya çalışılacaktır. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları ve bu fonksiyonlardaki liderlik etkileri ortaya konmaya çalışılacaktır. İnsan kaynakları yöneticisi için hangi liderlik tarzlarının daha uygun olacağı belirlenmeye çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde ise kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir örgütte, yöneticilerin ne tür liderlik vasıflarına sahip olarak hangi tarzda liderlik davranışlarında bulunduğu ve bunların insan kaynakları üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla anket metodu kullanılarak bir alan araştırması yapılacaktır. Elde edilecek veriler istatistikî analiz yollarıyla değerlendirilecek ve tablolar yardımıyla gösterilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramının insanların bir arada yaşamaya başlamasıyla ortaya çıktığı bu yüzden liderlik tarihinin ilk çağlara kadar uzandığı kabul edilmektedir. Modern anlamda liderlik ise, yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak 20.yüzyılda şekillenmeye başlamış, bu konuda pek çok araştırma yapılmış ve bu araştırmaların sonuçlarından da önemli bulgular elde edilmiştir. Ancak liderlik konusunun uzun geçmişi ve yapılan sayısız araştırmalara rağmen yine de liderlik kavramı üzerinde tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun sebebi liderlik konusunun derinliği ve zenginliğidir, böylece liderlik hala gizemini korumakta ve güncel bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik kavramını mümkün ölçüde açıklayabilmek ilgili bazı kavramların da beraberinde açıklanmasını gerektirmektedir, bunlar liderliğin güç ilişkisi, duygusal zekâ, kültürel ve ahlaki liderlik olarak ele alınabilmektedir. Ayrıca modern bilim ışığında geliştirilen liderlik yaklaşımları da liderliğin kapsamını belirlemede önemli yer tutmaktadır.

1.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Warren Bennis'e göre (1999: 3) liderlik güzellik gibidir, tanımlamak zordur ancak karşılaşıldığında mutlaka anlaşılmaktadır.

Liderlik kavramını tanımlamanın zorluğu konunun çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Lider ve liderlik kavramları ile ilgili ele alınması gereken konular arasında liderlik ve güç ilişkisi, duygusal zekâ, kültürel ve ahlaki liderlik yer almaktadır.

1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik hala tam anlamıyla açıklanamayan bir kavramdır, iç işleyişi ve kesin boyutları net olarak tanımlanamamaktadır ancak, varlığı ve insanların performanslarında büyük bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Liderlik konusunda birçok farklı araştırmacı tarafından farklı tanımlar geliştirilmiştir, bu tanımların tek ortak noktası ise liderlik sürecinde “etkileme”nin oynadığı roldür (Luthans,1995:342). Etkileme bir insanın, başka bir insanın öneri veya emirlerini yerine getirmesidir (Koçel, 2001:449).

Lider belirli bir amaca ulaşmak için, diğer bireyleri etkileyerek onları gönüllü bir şekilde davranmaya yöneltten kişidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 84). Liderlik ise liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir ve bu süreçte lider başkalarının faaliyetlerini etkileyerek ve yönlendirerek belirli şartlar altında belirli amaçların gerçekleştirilmesine çalışmaktadır (Ertürk, 1998: 133). O halde, liderlik süreci liderin diğerlerini etkileyebilmesi esasına yani eyleme geçirme sürecine dayanmaktadır (Koçel,2001:465).

Liderlikle ilgili en genel tanım şöyledir: “liderlik, belli bir durumda belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir” (Werner, 1993: 17).

Liderlik literatürde üç temel anlama sahip olmuştur. Bazen bir kişilik özelliği ya da kişinin bir davranışı olarak ele alınan liderlik, bazen de herhangi bir makamdan dolayı kazanılan nitelik anlamında kullanılmıştır. Ancak ne şekilde olursa olsun liderlik bütün işletmeler için gerekli ve önemlidir. Bir örgütte liderliği gerekli kılan nedenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Can,1997:190–191):

1. İşletmeler çok değişken bir çevre içerisinde yaşamakta ve işletmeler değişen şartlara uyum sağlamak zorunluluğundadırlar.
2. Örgütlerdeki insan doğası oldukça karmaşıktır.
3. Örgütsel amaçlara ulaşmak için hazırlanan planlar hiçbir zaman tam değildir.
4. Liderler, örgüt ve çevresi arasında iletişimi sağlayan ve bilgi alışverişini kolaylaştıran kişilerdir (Aytemiz Seymen ve Bolat(Ed),2005:116).

Lider kelimesinin İngilizce karşılığı olan “leader” kelimesinin, etimolojik kökenine baktığımızda “lead” sözcüğü yol; leaden fiili ise seyahat etmek anlamına gelmektedir. Buradan hareketle diyebiliriz ki; lider kendisiyle birlikte seyahat eden kimselere yol göstermektedir (Kets de Vries, 2007: 20). Lider kelimesi İngilizce telaffuzuna çok benzediği için kullanımda tercih ediliyor olsa da, Türkçede bu kelimenin anlam karşılığı aslında önder kelimesidir. Ön - der, öncü olan kişinin söyledikleri, yaptıkları anlamını vermektedir.

Liderlik, liderle başlamakta ve takipçileriyle devam etmektedir (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 215), liderin tek başına çıktığı bir yolculuk değildir, lider bu yolculuk boyunca takipçileri tarafından izlenmektedir (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 19) ve liderler de kendilerini izleyenleri birer lider olarak yetiştirmektedir (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 194) çünkü “insanlardan yapabileceklerinin en iyisini elde etmek liderin birinci görevidir” (Alder, 2002: 196)

İzleyicileri olmayan bir lider olamaz; izleyicilerin liderlerinden bekledikleri ise önemsenmek, amaç birliği içinde bir topluluk haline gelmek ve heyecan hissetmektir (Goffee ve Jones, 2003: 175- 176). İzleyiciler, liderlerinin aynadaki yansılamaları gibidir, liderlerin hal ve davranışları izleyicilerinin de hal ve davranışlarını şekillendirir. Bu yüzden liderler esnek olmalı ve değişime ayak uydurabilmeli, durumlara göre kendilerini uyarlayabilmelidirler (Collingwood ve Kirby, 2003: 73). Belirsiz şartlar altında

kendilerinden emin davranabilen, net iletişim kurabilen ve tutarlı mesajlar verebilen liderler izleyicilerini kendine çeken deniz feneri gibidirler (Tedlow, 2003: 96).

Liderin izleyicilerini cezbetme becerilerine sahip olması gerekir ancak, izleyicileri lidere bağlayan duygusal bağlar da mevcuttur, bu duygusal bağlar sayesinde lider izleyicilerini motive ederek normalde asla gitmeyecekleri yerlere gitmeye ikna eder. Freud bu duygusal bağları “aktarım” olarak tanımlamaktadır. Bu aktarım kadın liderin anne, erkek liderin baba ile özdeşleştirilmesine neden olmaktadır. Baba aktarımı geleneksel örgütlerde öylesine yaygındır ki böyle örgütlerde çalışanlar patronlarını her şeyin en iyisini bilen babaları gibi algılamaktadırlar (Maccoby, 2008: 126- 134).

Liderlik: kültüre, topluma, zihniyete, teknolojiye ve örgüte bağlı olarak değişkendir (Werner, 1993: 53- 67) ancak, ne şekilde olursa olsun liderler erişilebilir olmalıdırlar (Pagonis, 2003: 132), çünkü “başarılı bir liderliğin anahtarı çalışanlara yakın durmaktır” (Coats,1999:22). Tıpkı konuşmanın, iletişimde oynadığı rol gibi, liderlik de örgüt için önemli bir rol oynamaktadır (Rosen,1998:32)

Etkili bir lider vizyon sahibidir, geniş bir bakış açısına sahiptir ve değişimin yapıcı etkisinden yararlanmaktadır. Çalışanlarına insan olarak değer vermekte ve kendilerini geliştirmelerine fırsat vermektedir. İş ahlakına sahiptir, risk alır ve yaratıcılığa önem verir. Doğru ve yerinde kararlar alır, iletişimden en iyi şekilde yararlanır ve ayrıca kendini de sürekli geliştirmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:300).

Liderler bütün insanlara karşı duyarlıdırlar, çalışanlarını dinlerler ve öğrenmeye açıktırlar (Collingwood, 2003: 32), iyi ve kullanılabilir fikirler üreterek bunları anlaşılır bir şekilde takipçileriyle paylaşırlar (Alder, 2002: 66). Özellikle günümüz koşullarındaki hızlı değişim içinde yeni fikir ve bilgileri

öğrenmeye açık olan liderler önemli bir itici güç kaynağına sahiptirler (Altılar, 2006:241).

Liderliğin en temel ilkeleri arasında stratejik düşünme, kararlı eylem ve kişisel tutarlılık yer alır. Ancak, lider ile izleyicileri arasında doğru bir iletişim kurulması da son derece önemlidir. Eğer liderin söyledikleri anlaşılmamışsa lider hiçbir şey söylememiş demektir. (Useem, 2003: 159- 170). Öbür taraftan lider, çalışanlarıyla iletişime geçmemiş, onları dinlememiş veya anlamamış da olabilir. Her iki durumda da büyük bir sorunla karşılaşılacaktır, çünkü iletişimde bilgi akışı iki taraflı olmaktadır.

Doğru bilginin örgütün alt kademelerinden üst basamaklara lidere kadar doğru bir biçimde ulaşmasını sağlayacak bir iletişim sisteminin kurulması çok önemlidir, ancak liderler formel iletişimin yanında enformel iletişim kanallarından da yararlanmalıdırlar. Ayrıca geri bildirimde bulunmak ve almak da son derece önemlidir (Pagonis, 2003: 127- 131).

Lider yapılacak işlerin anlam kazanmasını sağlar, örnek davranışlarıyla takipçilerini destekler ve gelişmelerini sağlar. Dürüsttür ve tutarlıdır ve bu sayede güven sağlamaktadır (Altılar, 2006:212-220).

Her örgütün başarısı örgütün üst düzey yöneticilerine duyulan güvenle doğrudan ilgilidir. Çalışanlar yöneticilerine güvenmelidirler ve bu güvenin sağlanabilmesi için gerekli unsur iletişimdir. İletişim, dinleme ve konuşma durumlarını içeren bir süreçtir (Kets de Vries, 2007: 196- 197). Hem lider hem de izleyicileri birbirleriyle konuşmalı ve birbirlerini dinlemeli, bu sayede oluşabilecek engelleri ortadan kaldırarak birbirleriyle doğru ve zamanında iletişim kurarak örgüt başarısını desteklemelidirler.

1.1.2. Liderlik ve Güç İlişkisi

Lider örgütsel amaçları gerçekleştirmek için astlarını etkileme yeteneğine sahip olan kişiyi ifade etmektedir. Bir liderin başkalarını etkileyebilmesi kullandığı güç ile ilgilidir. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırmaktadır; kişinin gücü artması da başkalarını daha kolaylıkla etkileyebilmesine sebep olmaktadır (Koçel, 2001: 449–450).

Güç, “diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Can,1997:190). Yetki ise “yöneticinin saptanmış olan amaçlara ulaşmak için gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır; karar verme ve emretme haklarını kapsamaktadır” (Alpugan ve diğ, 1993, 198). Güç yetkiden daha geniş bir kavramdır. Gücü olmayan bir liderin elinde astlarını etkileyebilecek herhangi bir araç olmayacağından gerçekte bir lider olarak kabul edilmesi söz konusu olmamaktadır (Arıkan,2002: 36). Lider yöneticiler hem yetki hem de güç kaynaklarına sahiptirler, üstelik yetki de bir güç kullanım şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2001: 450).

Güç bazı kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Güç kaynakları ile ilgili birçok sınıflama yapılmış olsa da en çok French ve Revan’ın beş tip güçten söz ettiği sınıflama kullanılmaktadır. Bu sınıflamaya göre güç kaynakları (Can,1997:190):

- Liderin atanmış bulunduğu makamdan kaynaklanan biçimsel gücü,
- Bir diğeri liderin işlerini başarılı bir biçimde yapan astlarını ödüllendirme yetkisinden kaynaklanan ödüllendirme gücü ve işlerini iyi yapmayan astlarını cezalandırma veya korkutma gücü
- Liderlerin sahip olduğu bilgi ve uzmanlığından dolayı uzmanlık gücü
- Liderin çekim gücünden dolayı astlar tarafından beğenilmesi sonucu elde ettiği karizmatik güç ya da beğeniye dayanan güçtür.

1.1.3. Liderlik ve Duygusal Zekâ

Lider örgütteki en temel enerji kaynağıdır ve bunu sürdürebilmesi için bazı duygusal enerji kaynaklarına sahip olması gerekir (Collingwood, 2003: 31). Başka bir ifadeyle, liderin duygusal zekâya sahip olması gerekir.

Liderliğin %90'ını duygusal zekâ oluşturmaktadır. Duygusal zekâ liderliğin yüreğin sesini izleme boyutudur (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 94- 106). Duygusal zekâ alanında yapılan araştırmalar göstermiştir ki duygusal zekâ liderliğin ön koşuludur, kişi ne kadar üstün yetenek, zekâ ve yüksek analitik düşünme gücüne sahip olursa olsun duygusal zekâ olmadan liderlik yapamamaktadır. Bu sebeptir ki tarihteki başarılı liderlerin ortak özelliği duygusal zekâya sahip olmalarıdır (Ayhan,2004:314).

Duygusal zeka, enerji ve motivasyon düzeyini artırmak için duyguları anlama, ve duygulardan yararlanma becerisidir. Duygusal zekâ bireylerin duygusal benliğini ve ihtiyaçlarını anlamayı ve böylece onların kendi potansiyellerini geliştirerek daha verimli çalışabilmeleri yönünde motive etmeyi içerir (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 96- 106).

Duygusal zekâya sahip lider, kendisinin ve çalışanların duygusal yapısını çok iyi bilebilmesi sebebiyle hem kendini hem de çalışanlarını örgüt amaçlarına ulaşmada harekete geçirebilmektedir (Goleman, 2002(a): 12).

“Bir şirkette performans kıvılcımını çakan şey duygusal liderliktir”. Örgüt performansı ile liderin duygusal zekâsı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki bir örgütün kâr-zarar performansını etkileyen bütün unsurlar ile liderin ruh hali ve davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Liderin ruh hali ve davranışları çalışanların ruh hali ve davranışlarını etkilemektedir. Liderin ruh hali bulaşıcı bir şekilde çok çabuk olarak örgütün her tarafına yayılmaktadır. Liderin mutlu ruh hali sayesinde, etrafındaki kişiler her şeye daha olumlu bakmaktadırlar ve

bu sayede oldukça iyimser bakış açlarına sahip olmakta, yaratıcılıkları, karar almadaki verimlilikleri artmakta ve başkalarına yardımcı olmaya daha yatkın hale gelmektedirler (Goleman, Boyatzis, McKee 2003: 34- 38).

Duygusal zekâ, liderlik denkleminde oldukça önemli yaşamsal bir role sahiptir, bu sebeple büyük ihtimalle duygusal zekâsı yüksek kişiler lider olarak daha etkili olacaklardır (Kets de Vries,2007: 24). Çünkü duygusal zekâ sayesinde kişi kendi duygularını bilir hale gelir ve onları yönetmeyi öğrenir. Ayrıca diğer kişilerin duygularını fark etmeyi ve onlara karşı duyarlı olmayı da öğrenir (Kets de Vries,2007: 47).

Duygusal zekânın dört temel unsuru kendini tanımak, kendi kendini yönetmek, sosyal farkındalık sağlamak ve ilişkileri yönetmektir. O halde duygusal zekâsı yüksek bir lider, kendi ruh hallerini gözlemleyebilen, bunları değiştirebilen ve empati kurarak başkaları üzerindeki etkisini anlayabilen ve onların moralini yükseltecek şekilde davranabilen bir liderdir (Goleman, Boyatzis, McKee 2003: 44- 56). Başka bir ifadeyle duygusal zekâyâ sahip lider ilişki yönetimi ve sosyal yetenekleri ile çalışanlarını yönetirken onları motive edip ikna edebilendir (Ayhan,2004:313).

Duygusal zekânın beş bileşeni bulunmaktadır, bunlar; öz-bilinç, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceridir. Öz-bilinç kişinin kendisini çok iyi tanıması, kendini ayarlama kişinin duygularını kontrol altına almasıdır. Liderin motivasyonu sadece başarıya arzusudur ve başarıya başkaları yardımıyla ulaşacağı için diğerlerinin duygularını anlamaya yani empatiye ve onlarla güçlü bir iletişime geçmeye ve yüreklendirmeye yarayan sosyal beceriye ihtiyacı bulunmaktadır (Goleman, 2002(a): 16).

Goleman (2002(b): 68) duygusal zekâyâ göre altı farklı liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan ilki “dayatıcı liderler” anında itaat talep etmektedir. İkincisi “güven verici liderler” insanlara güven vererek bir vizyon doğrultusunda ilerlemelerini sağlarlar. Üçüncü olan “yakınlık sağlayıcı

liderler” için çalışanlar her şeyden önce gelir. Dördüncü “demokratik liderler” çalışanların fikirlerine önem verir ve katılım sağlarlar. Beşinci “sürükleyici liderler” yüksek motivasyon sağlarlar ve altıncı “yönlendirici liderler” insanları gelecek için geliştirirler. Bu liderlik tarzlarından dayatıcı liderlik hariç hepsi örgüt içinde olumlu bir iklim yaratırlar.

1.1.4. Kültürel ve Ahlaki Liderlik

Küreselleşen iş hayatında liderlik ile ilgili göz ardı edilemeyecek bir durum da liderliğin kültürel boyutudur. Liderlik tarzı, içinde bulunulan ulusal kültüre göre değişiklikler gösterebilmektedir. Bir ülke için son derece etkili olan, başarılı sonuçlar veren bir liderlik tarzı, başka bir ülke için hiç uygun olmayan bir tarz olabilmekte ve tam tersine kişilerin motivasyonlarını düşürebilmektedir (Kets de Vries, 2007: 211- 212). Bu sebeple küresel liderler kültür farklılıklarını dikkate alarak tüm çalışanların uyum sağlayabileceği ve benimseyebileceği bir şirket kültürü yaratmalıdırlar (Kets de Vries, 2007: 230). Bunu başarmak için de öncelikli olarak empati yeteneğine sahip olmalıdırlar.

Empati, karar alma sürecinde diğer faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularının da dikkate alınması anlamına gelmektedir. Özellikle yetenekli çalışanların elde tutulmasında kilit rol oynayan empati, küreselleşmenin sonucu olarak örgütlerde çalışan farkı kültürlerden insanlara karşı da duyarlı olmayı içermektedir (Goleman, 2002(a): 26-27).

Yapılan bir araştırmaya göre küreselleşen dünyada ayakta durmak isteyen liderler öncelikle olarak kültürel esnekliğe sahip olmalıdırlar ki kültürel farklılıkları yöneterek çeşitliliğin gücünden yararlanabilsinler. Bunun yanı sıra güçlü iletişim ve insan kaynakları yönetimi becerilerine sahip olmak, yaratıcılık ve öğrenmeye açık olmak liderin sahip olması gereken diğer özelliklerdir (Luthans, 1995:387).

Farklı kültürden insanlarla bir arada çalışmak, öğrenmeye açık olmayı da gerektirir, böylelikle lider, farklılıkları yönetmeyi öğrenirken farklı bakış açıları kazanacaktır, çünkü uluslar arası ve kültürlerarası etkileşim yeni fikirler üretebilmek için lidere geniş imkânlar sağlamaktadır. Lider bu bağlamda yeni fikirlere açık olmalı ve yeri geldiğinde bunları şirketine uyarlayabilmelidir. (Alder, 2002: 160- 164)

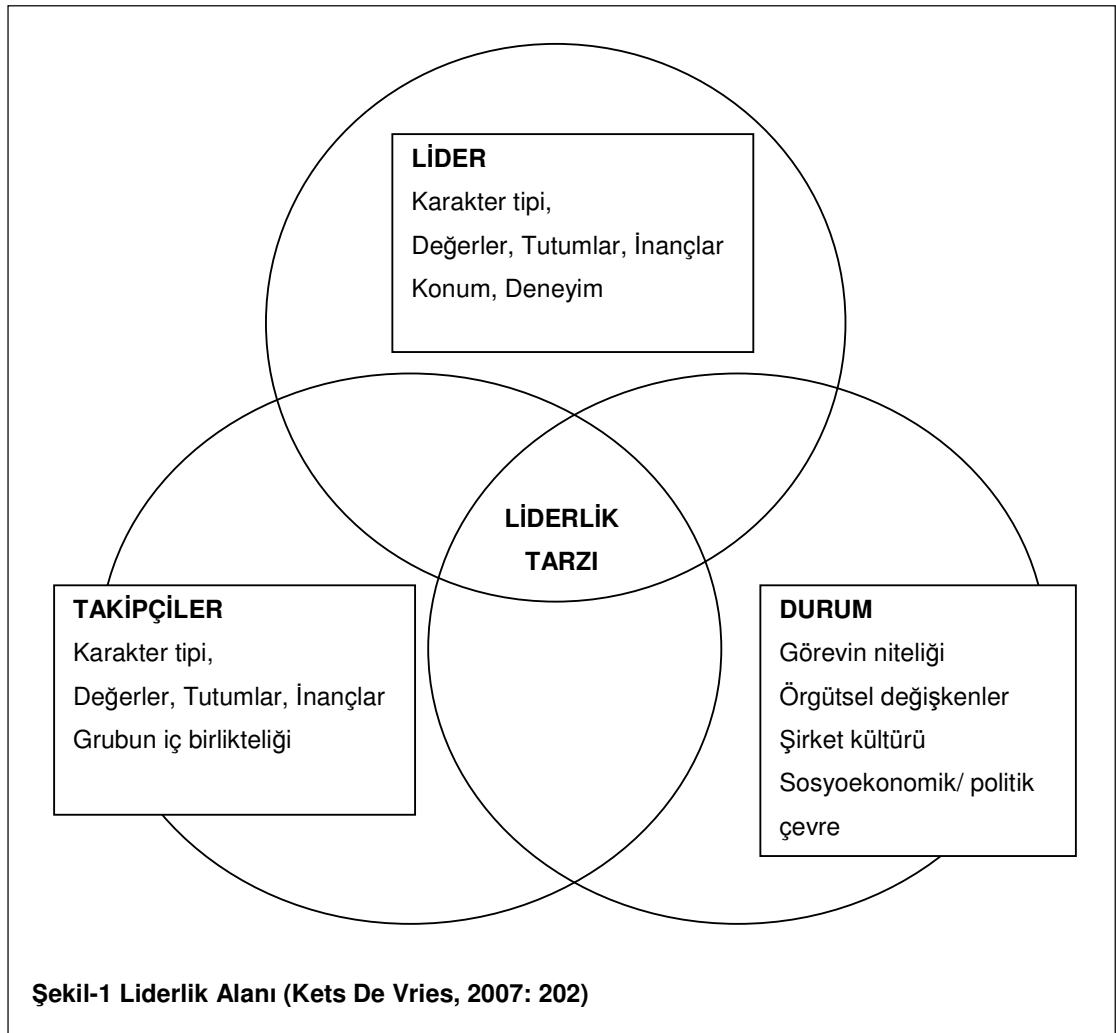
Özellikle çok uluslu şirketlerde karşılaşılan kültür farklılıklarını iyi yönetebilmek, liderlik uygulamalarında ahlaki davranışlar içerisinde olunmasını gerekliliğini vurgulayan ahlaki liderlik kavramını da gündeme getirmektedir. Ancak ahlaki değerler de kültürün etkisiyle toplumdan topluma değişiklik gösterebilmekte, bazı ülkelerde ahlaki olarak görülen uygulamalar başka ülkelerde gayri-ahlaki olarak düşünülebilmektedir (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2005: 119- 125).

Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili bir kavramdır, iyinin ve kötünün, doğrunun ve yanlışın ne olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Pehlivan Aydın, 2002: 5- 7). Her ne kadar ahlaki değerler toplumdan topluma değişiklik gösterebilse de cinsel taciz, ayrımcılık, çevre kirliliği, vb. sorunlar genellikle örgütlerde karşılaşılabilecek ahlaki sorunlar arasında sayılabilmektedir. Bu tür sorunlarla karşılaşmak istemeyen liderler, temel insan haklarına, farklı kültürlerle ve yerel geleneklere saygılı olarak doğuyu yanlıştan ayırt etme yoluna gitmelidir (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2005: 121- 128).

Ahlaki liderlik kavramı, bütün farklılıklara saygılı olarak örgüt içinde öncelikle liderin ahlaki değerlere uygun davranmasını ve bu davranış biçiminin bütün örgüt çalışanları tarafından benimsenmesini sağlamak olarak değerlendirilebilmektedir.

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir ve bu süreçte lideri, liderin kendisi, izleyicileri ve koşullar etkilemektedir. Bu sebeple Liderlik süreci, **Liderlik = f (lider, izleyiciler, koşulları)** şeklinde ifade edilmektedir (Koçel,2001: 465- 466). Bu üç değişken liderlik tarzlarını belirleyen temel faktörlerdir ve bu faktörler çerçevesinde liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.



Liderliği karmaşık hale getiren liderin, izleyicilerin ve durum öğelerinin belirli bir etkileşim içerisinde olmasıdır. Şekil –1’de de görüldüğü üzere liderin kişiliği, deneyimleri, aynı zamanda izleyicilerin kişilikleri ve deneyimleri ve

ayrıca içinde bulunulan durum liderlik alanını oluşturmakta ve liderlik tarzının belirlenmesinde etkili olmaktadır (Kets de Vries, 2007: 202). “liderlik ne yaptığınız kadar nasıl yaptığınızla da ilgilidir” (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 9) bu yüzden birbirinden farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır.

Liderlik ile ilgili yapılan teorik çalışmalar, liderin özellikleri yaklaşımı, liderin davranışları yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Eren,2008:437). Bunlardan ayrıca liderlik denklemindeki bütün değişkenleri dikkate alan birleştirici yaklaşım (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 91) ile yeni yaklaşımlar dönüşümsel, etkileşimsel ve karizmatik yaklaşımlara da (Koçel,2001:483) bu çalışmada yer verilmektedir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik alanındaki bu ilk çalışma, liderlik denklemindeki lider değişkeni üzerinde durarak liderde diğer grup üyelerinden farklı olarak bir takım özellikler bulunduğu görüşünü savunmaktadır. Bu özellikler: yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, zekâ, bilgi, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, hissel olgunluk, kendine güven duyma, iş başarma yeteneği, güzel konuşma yeteneği, başkalarına güven verme, inisiyatif sahibi olma ve kişiler arasında ilişki kurma yeteneği olarak sıralanabilir. Bir grup içerisinde grup üyelerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucu bu liderlik özelliklerine en fazla sahip kişi lider olmaktadır (Koçel,2001:468–469).

İlk başlarda ‘lider doğulur’ görüşünü benimseyen bu yaklaşımın savunucuları zamanla liderlik özelliklerinin sonradan da elde edilebileceğini kabul etmişlerdir. Ancak liderlik özelliklerinin tam olarak belirlenememesi, farklı algılanabilmesi ya da her zaman geçerli olmaması gibi sorunlar nedeniyle özellikler yaklaşımı liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmış ve liderlik araştırmaları lider davranışları üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır (Can,1997:191).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlarda, liderin sergilediği davranışlar, bu davranış biçimlerine göre oluşan liderlik tarzları ve bunların izleyiciler üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur (Erçetin, 2000: 31).

Bu yaklaşımlar arasından Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Teorileri ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi bu çalışmada ele alınacaktır.

1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1938-1975 yılları arasında Kurt Lewin'in yönetimi altında Ronald Lippitt ile Ralph K.White tarafından yürütülen çalışmalardır (Baransel,1979: 274). Bu çalışmalarda 11 yaşındaki erkek çocuklarının oluşturduğu hobi gruplarından sabun yontmaları ve maske yapmaları istenmiştir. Bu süreç boyunca da gruplara liderlik edenler otoriter, demokratik ve liberal (laissez faire) olmak üzere üç ayrı liderlik davranışı sergilemişlerdir (Luthans,1995:343).

Otoriter liderin yönettiği grupta verimlilik en yüksek fakat yapılan işteki kalite düşük, Liberal liderin yönettiği grupta hem verimlilik hem de kalite oldukça düşük olmuştur. Demokratik liderin yönettiği grupta ise sağlanan verimlilik iyi olmasına rağmen otoriter lider ile kıyaslandığında daha azdır, ancak yapılan işin kalitesinin en fazla olduğu gözlenmiştir (Eren,1998:28).

Bu çalışma bilimsel metodoloji anlamında liderliği analiz eden ilk araştırmadır ve daha önemlisi benzer ya da farklı gruplar üzerinde farklı liderlik biçimlerinin farklı tepkilere neden olabileceğini kanıtlamıştır. Buna rağmen sonuçlarından genellemeler yapmak yanlış olacaktır, çünkü modern bilim anlamında bazı değişkenler kontrol edilememiş ve ayrıca 11 yaşındaki

çocukların tepkileri ile formel bir örgütte çalışan yetişkinlerin tepkilerinin birbirinden oldukça farklı olacağı düşünülmektedir (Luthans,1995:343- 344).

1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

1945’li yıllarda Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yürütülen liderlik araştırmaları kapsamında uygulanan ‘liderlik davranışı tanımlama anketi’ nin sonuçlarına göre liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli faktörün önemli rolü olduğu bulunmuştur (Zel,2006: 125).



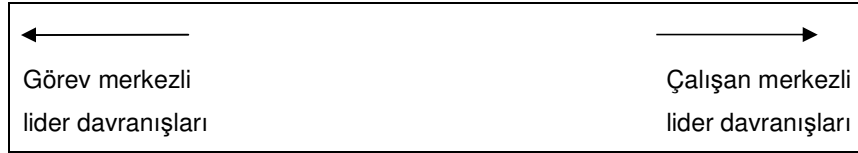
Şekil-2 Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli (Koçel, 2001:471).

Bu iki faktör “kişiyi dikkate alma” ve işe ağırlık verme” olarak ifade edilmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörü liderin davranışlarında izleyicilere verdiği önemi ifade ederken, İşe ağırlık verme faktörü, liderin davranışlarında işe verdiği önemi ifade etmektedir (Koçel, 2001:471). Bu doğrultuda liderin çalışanlarına verdiği önemi gösteren davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığında azalmalar olmakta, liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça çalışanların performansının da artmalar olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Ertürk, 1998: 136).

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarına liderlikle ilgili tek bir doğru tanım olamayacağı önermesi ile başlanmış, etkili veya etkisiz olmasını önemsemeksizin sadece liderlik kavramı üzerinde durulmuş, böylece liderliğin belirlenmesinde hem görev hem de insan boyutunun önemini vurgulayan ilk araştırma olmuştur (Luthans,1995:344).

1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert yönetimde başlayan Michigan Üniversitesi Çalışmaları da Ohio Üniversitesinin yapmış olduğu çalışmaları destekler biçimde iki faktör etrafında toplanmıştır. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2001:472).



Şekil-3 Michigan Liderlik Davranış Yaklaşımları (Keçecioğlu,2003:62).

Kişiye yönelik davranışlarda bulunan bir lider çalışanlarına daha fazla önem vererek onların potansiyel enerjilerinden daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır. İşe yönelik lider ise işin tamamlanmasına önem vereceği için personel ile arasındaki ilişkiler daha mesafeli olmakta, daha sert tepkilerde bulunmaktadır. İlk başlarda kişiye yönelik liderlerin daha başarılı olacağı düşünülmüşse de hem işe hem de kişiye yönelik davranışları bir arada uygulayan liderlerin daha başarılı olduğu belirtilmektedir (Zel, 2006:129).

1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Çalışmalarını da yürüten Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesi Çalışmalarının devamı olarak görülmektedir (Koçel, 2001:475).

Michigan Üniversitesi Çalışmalarının ortaya koyduğu kişiye ve işe yönelik liderlik davranışları çerçevesinde dört farklı liderlik biçiminin sergilendiği yönetim tarzları tanımlanmaya çalışılmıştır. Bunlar (Can,1997: 192):

- Sistem-1:Sömürücü otoriter yönetim: yönetim oldukça katı bir biçimde otoriterdir, bütün kararlar yöneticiler tarafından verilmektedir, astların katılımı söz konusu değildir çünkü yönetimin çalışanlarına güveni azdır ve başarısızlıklar cezalandırılmaktadır.
- Sistem-2:Babacan otoriter yönetim: yönetici yine otoriterdir ama babacan tavırlıdır ve astlarına belirli ölçüde özgürlükler vermektedir
- Sistem-3:Danışmal yönetim: yönetici genel olarak astlarının fikirlerini alır, kullanmaya çalışır ve cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verir.
- Sistem-4:Katılmalı yönetim: Likert'in önerdiği bu yönetim tarzında, çalışanlar işe ilişkin kararlara tam olarak katılırlar, yöneticiler astlarına tamamen güvenir ve sürekli bir fikir alışverişi söz konusudur.

Sistem-1 ve Sistem-2 işe yönelik liderlik tarzları olup, bu tarzlar altında çalışanların verimliliği düşük, Sistem-3 ve Sistem-4 kişiye yönelik liderlik tarzları olup, bu tarz altında çalışanların verimliliğinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Zel, 2006:132).

1.2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'un X ve Y olarak adlandırdığı teoriler birbirine zıt iki görüşü yansıtmaktadır. X Teorisi Klasik Yönetim Kuramının, Y Teorisi ise İnsani İlişkiler Kuramının özelliklerini taşımaktadır (Eren,1998: 33).

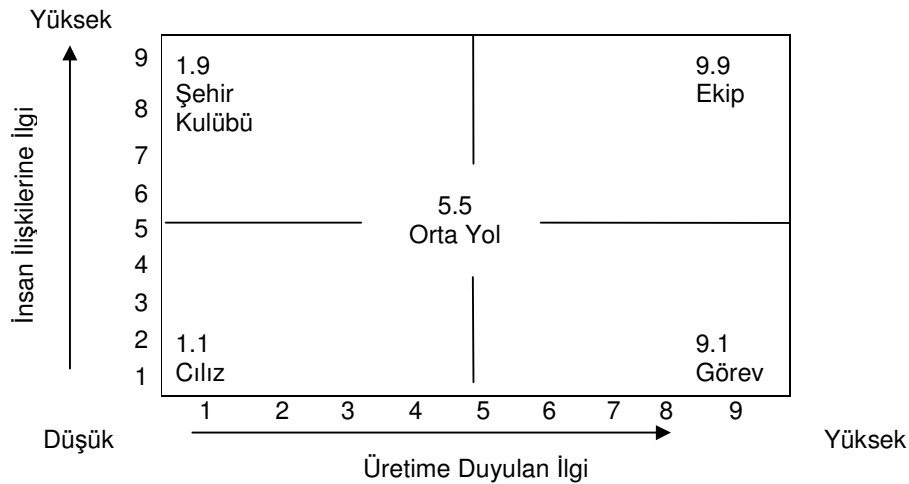
X Teorisi, insanların çalışmayı sevmediğini, sorumluluk almak istemediğini, insanların çalıştırmak için zorlamak gerektiği varsayımları üzerine kurulmuşken, Y Teorisi ise insanların çalışmak için gerekli

motivasyona sahip oldukları ve çalışmaktan zevk aldıkları varsayımları üzerine kuruludur (Gürüz ve Gürel,2006:275).

X Teorisinde en belirgin motivasyon unsuru korkudur, bu sebeple yöneticilerin diktatör ya da otoriter olması gerektiği ifade edilir. Y Teorisinde ise, insana saygı ön plandır bu sebeple destekleyici liderlik ve katılımcı yönetim söz konusudur (Palmer, Winters, 1993: 20).

1.2.2.6. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Ohio ve Michigan üniversitesi çalışmalarının bulgularından hareketle Blake ve Mouton'un geliştirdiği bu Matriks yapı insan ilişkilerine ilgi ve üretime ilgi olarak ifade edilen iki boyutun çeşitli bileşimleri sonucu ortaya çıkan beş farklı liderlik tarzını incelemektedir (Şimşek ve Çelik,2009:54- 55).



Şekil-4 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Can, 1997:195).

Modelde yer alan 5 liderlik tarzı kısaca şöyledir (Can,1997:194):

- 1/1 Cılız Liderlik: Yöneticinin insan ilişkilerine ve üretime ilgisi en alt düzeydedir, bu sebeple en düşük seviyede çaba harcamaktadır
- 1/9 Şehir Kulübü Liderlik: Yöneticinin üretime ilgisi en alt düzeydedir ancak insan ilişkilerine ağırlık vermektedir.

- 9/1 Görev Liderliği: Yöneticinin insan ilişkilerine ilgisi en az düzeydedir ancak otoritesini kullanarak verimliliği sağlamaktadır
- 5/5 Orta Yolcu Liderlik: Yönetici hem yapılacak işe hem de insan ilişkilerine orta düzeyde önem veren uzlaştırmacı bir liderdir.
- 9/9 Ekip Liderlik: Yönetici hem üretim hem insan ilişkilerine en üst düzeyde bir önem vermektedir Kişiler kendilerini işlerine adanmış olarak karşılıklı güven ortamında çalışmaktadırlar.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Bu yaklaşımı geliştiren araştırmacılar liderlik denklemindeki ortam koşulları değişkenini liderlik sürecindeki en önemli faktör olarak ele almaktadırlar. Bu araştırmacılara göre farklı durumlar farklı liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Durumsallık yaklaşımı, davranışsal yaklaşımların ortaya koyduğu davranış biçimlerinin hepsinin farklı durumlarda etkin olabileceğini ifade etmektedir (Koçel, 2001:476–483).

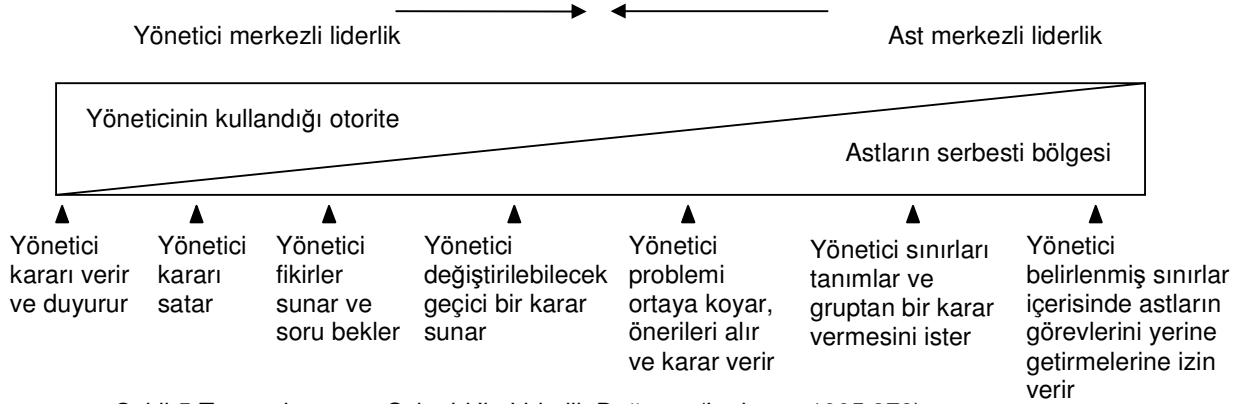
Barutçugil'e (2002(a):181- 182) göre günümüzde etkili lider durumsal liderdir; duruma göre esnek olarak değişebilen liderdir, çünkü tek bir en iyi tarz liderlik yoktur. Durumsal lider özellikle değişen dış çevre koşulları ve takım üyelerinin bilgi, beceri ve tutumlarını dikkate alarak oluşabilecek farklı durumlara göre liderlik tarzını değiştirebilme becerisine sahiptir.

Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen modellerden Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli, Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli bu çalışmada ele alınacaktır

1.2.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilen liderlik doğrusu üzerinde yedi farklı liderlik tarzı yer almaktadır. Bu doğrunun sol ucundan sağ ucuna doğru yöneticiden astlara doğru ilerleyen bir merkezileşme söz konusudur. Doğrunun sol ucu daha otoriter liderlik davranışlarını gösterirken doğrunun sağ ucuna doğru daha demokratik liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır. Yöneticinin kullandığı yetki ile asta verilmiş olan yetki bu doğru üzerindeki noktaları belirlemektedir (Can, 1997: 196).

Tannenbaum ve Schmidt'e göre bir yöneticinin uygun liderlik tarzını seçebilmesi için yönetici, kendisinin ve astlarının özelliklerini çok iyi bilmeli ve içerisinde bulunulan durumu iyice incelemesi gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 55).

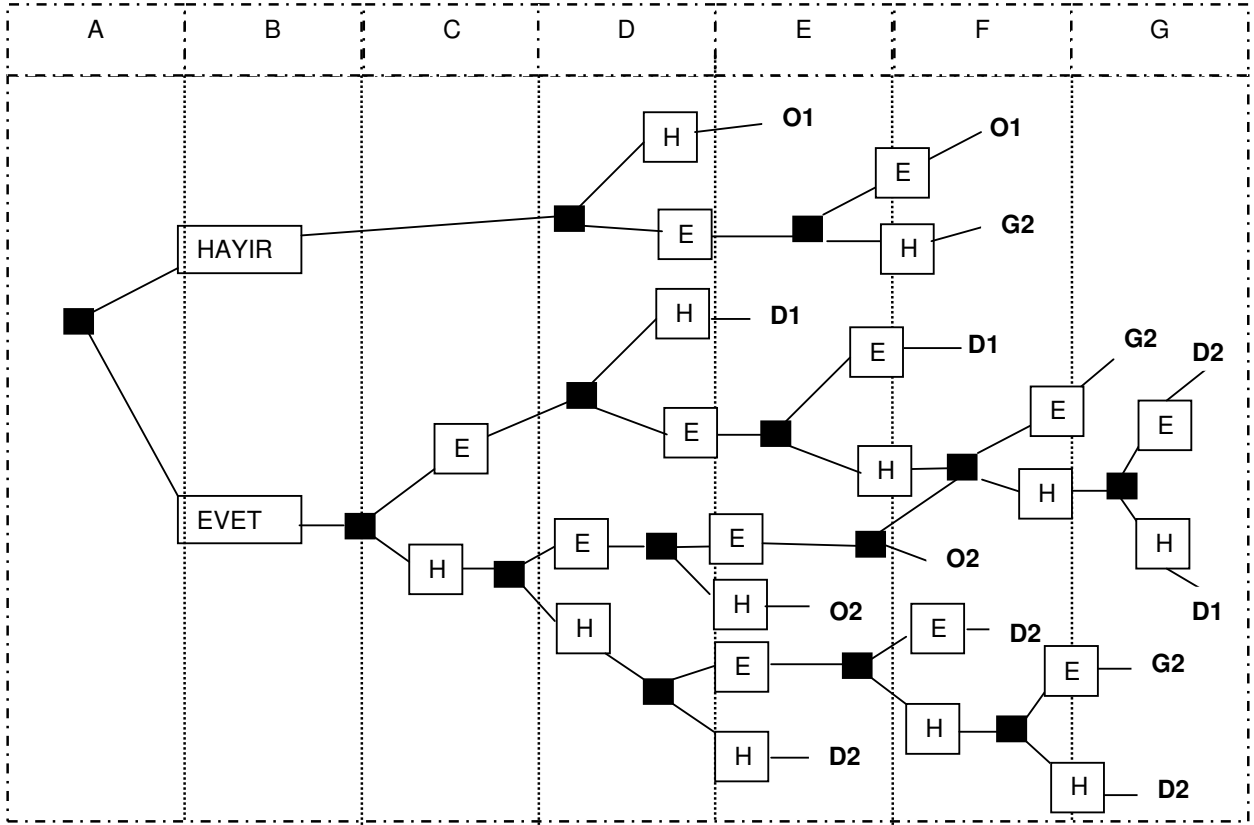


Şekil-5 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu (Luthans, 1995:372).

1.2.3.2. Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmış, astların kararlara ne kadar katılabildiği üzerinde durarak, astlarca kabul gören kararların daha olumlu sonuçlar doğurduğunu

ileri sürmüştür. Bu modele göre tek bir karar verme süreci söz konusu değildir, farklı sorunlar için farklı yöntemler kullanılmalıdır (Zel, 2006:160).



Şekil-6 Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli (Can, 1997:201)

Bu model temelde yedi durumsal soruya verilecek evet veya hayır yanıtlarına göre beş farklı liderlik biçimi olduğunu gösteren bir karar ağacıdır. Karar verme sürecindeki yedi soru (Can, 1997:200), (Keçecioğlu, 2003:193) :

- (A) Karar nitelik gerektiriyor mu?
 - (B) Yönetici karar verebilmek için gerekli bilgiye sahip mi?
 - (C) Sorun yapılaşmış mı?
 - (D) Astların kararı kabul etmesi önemli mi?
 - E) Yöneticinin verdiği otokratik kararlar kabul edilebilir mi?
 - (F) Örgütsel amaçlara ulaşma astlarca paylaşıyor mu?
 - (G) Sonuca ulaşmada astlar arasında uyuşmazlık olabilir mi?
- olarak ele alınmaktadır.

Bu sorulara verilen yanıtlara göre ortaya çıkan liderlik biçimleri : mevcut bilgiye göre sorunu çözen O1- Otoriter 1, astlarından ek bilgi alarak sorunu kendi çözen O2- Otoriter 2, bireysel olarak sorunu astlarıyla paylaşan ama kararı kendi alan D1- Danışmalı 1, grup olarak sorunu astlarıyla paylaşan, onların tekliflerini dinleyen ama kararı kendi alan D2- Danışmalı 2 ve sorunu grup olarak astlarıyla paylaşarak birlikte karar veren G2- Grup 2 (Katılmalı) dır (Can, 1997:200),(Keçecioğlu, 2003:192).

1.2.3.3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler tarafından geliştirilen bu model her durum için geçerli bir liderlik biçiminin olamayacağını, içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik biçimlerinin olabileceğini ifade etmektedir. Bireyin içinde bulunduğu durum ise lider-ast ilişkisi, görevin yapısı ve liderin yetkisine göre biçimlenmektedir. Bu üç faktörün birleşmesi sonucunda liderin karşısına çıkabilecek sekiz durum söz konusu olmaktadır (Can,1997:196–197).

İYİ	İYİ	İYİ	İYİ	ZAYIF	ZAYIF	ZAYIF	ZAYIF	Liderlik Tarzları
PLANLANMIŞ (YAPILANMIŞ)		PLANLANAMAYAN (YAPILANMAMIŞ)		PLANLANMIŞ (YAPILANMIŞ)		PLANLANAMAYAN (YAPILANMAMIŞ)		Görev Yapısı
FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	Liderin Yetkisi
1	2	3	4	5	6	7	8	Lider-ast ilişkisi
En olumlu				En Olumsuz				

Şekil-7 Fiedler'in Liderlik Biçimleri (Can,1997:197, Koçel,2001: 479).

Lider - ast ilişkisi liderin izleyicileri tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Lider iyi olarak kabul ediliyorsa sevilir ve güveniliyordur, bu da liderlik için olumlu bir ortam oluşturmaktadır ancak bu ilişki zayıf olarak

değerlendiriliyorsa bu da liderlik için olumsuz bir ortam yaratmaktadır. Görevin yapısı ise yapılacak işle ilgili olarak daha önceden planlanıp yapılanmış veya planlanmayıp yapılanmamış olması ile ilgilidir. Planlanan işler olumlu, planlanmayanlar olumsuz ortam yaratmaktadır. Liderin yetkisi de ödül, ceza, terfi vb. konularda liderin sahip olduğu yetkiyi ifade etmektedir. Liderin yetkisi az ise olumsuz veya fazla ise olumlu bir ortam söz konusu olmaktadır (Koçel,2001:478- 479).

1.2.3.4. Yol-Amaç Modeli

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu model motivasyon kavramını esas alarak liderin görevinin astları için amaçlar belirlemek ve astların bu amaçlara ulaşmasında onları motive ederek onlara yol göstermek olduğunu ileri sürmektedir (Koçel,2001:481).



Şekil-8 Yol-Amaç Liderlik Teorisi (Koçel, 2001:481).

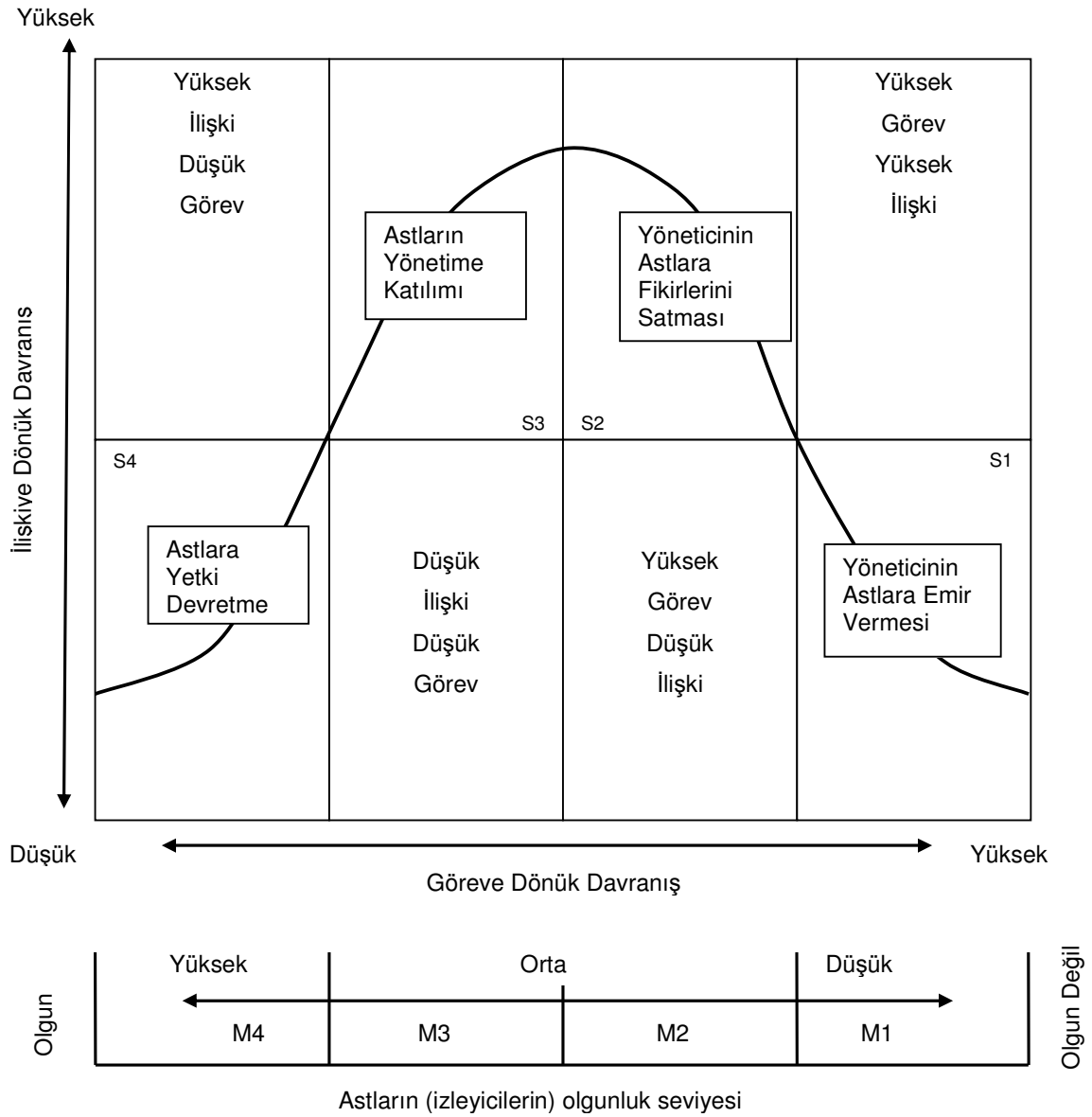
Yol-amaç kuramına göre dört farklı liderlik davranışı bulunmaktadır ve yönetici durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilmektedir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Can,1997: 195):

- Emir Verici: Yönetici kararları kendi verir astlarına bırakmaz, otoriterdir
- Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça davranır.
- Katılmacı: Yönetici astlarının fikirlerini dinler ve kararlara katılmalarını ister
- Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı amaçlar belirleyerek bunların başarılmasında astlarına güvenir.

1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksinden hareketle Hersey ve Blanchard yeni bir model geliştirmişlerdir. Blake ve Mouton'un görev davranışı ve ilişki davranışı faktörlerinin yanına astların olgunluk düzeyleri adını verdikleri bir değişken eklemişlerdir (Eren,1998: 404). Astların olgunluk düzeyleri ile de anlatılmak istenen: astların başarıya karşı duydukları istek, sorumluluk alma yetenekleri ve bir göreve ilişkin eğitim, ustalık ve tecrübeleridir. Araştırmacılar astların olgunluk düzeylerine göre dört farklı lider biçimi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar şekil-9 da görüldüğü üzere kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Can,1997: 199)

- Söyleyen: liderin astlarla ilişkisi daha çok emir verme eklindedir çünkü astları daha çok işe yeni giren tecrübesiz elemanlardır, henüz aralarında duygusal bağlar gelişmemiştir. Yüksek görev düşük ilişki vardır.
- Satan: lider ve astları arasında yüksek görev ve yüksek ilişki söz konusudur. Çalışanlar artık tecrübe kazanmıştır ve lider onlara duygusal destek sağlamaktadır
- Katılmalı: astların olgunluk düzeyleri yükselmeye devam etmekte ve artık yönetime katılmaktadırlar, ancak liderin duygusal desteği de devam etmektedir. Yüksek ilişki düşük görev vardır
- Yetki devreden: lider astlarına yetki devrinde bulunmaktadır, artık liderin izleyenlere destek sağlamasına gerek kalmamıştır, izleyenlerin olgunluk düzeyleri yükselmiştir. Düşük ilişki düşük görev söz konusudur.



Şekil-9 Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli (Eren,1998:405)

1.2.3.6. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

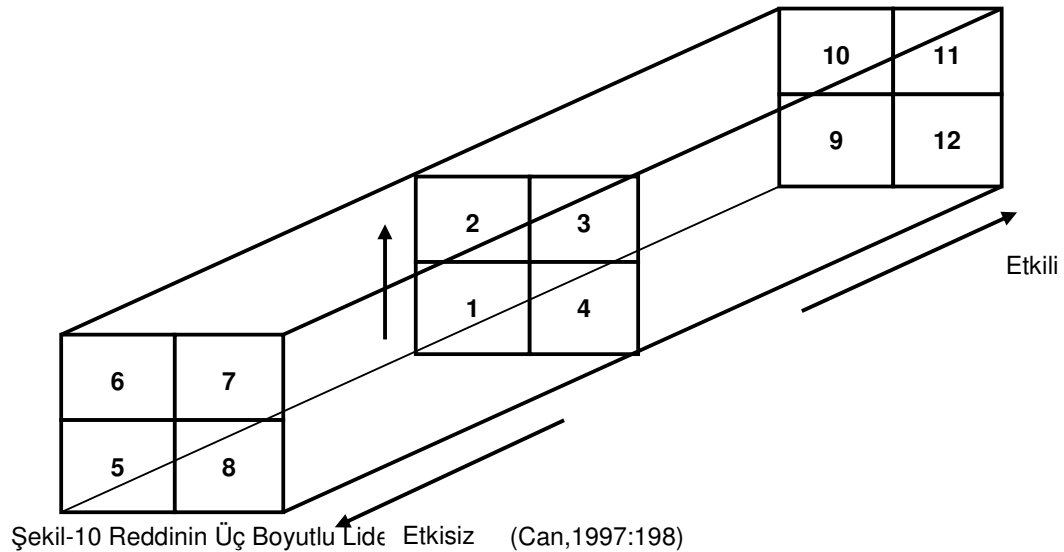
Hersey ve Blanchard gibi Reddin'de Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksinden hareketle yeni bir model geliştirmiştir. Blake ve Mouton'un görev davranışı ve ilişki davranışı faktörlerinin yanına etkililik boyutunu ekleyerek üç boyutlu bir liderlik modeli ortaya koymuştur. Etkililik / Etkinlik boyutu ile

liderlik davranışının duruma uygun olup olmadığı belirlenmektedir; liderlik davranışı duruma uygunsa etkili, değilse etkisiz olarak tanımlanmaktadır (Eren,1998: 398–401). Başka bir ifadeyle, lider davranışının etkililik derecesi davranıştan değil, bulunulan durumdan kaynaklanmaktadır (Can,1997: 198).

Etkililik, liderin görevi yerine getirirken ulaştığı başarının derecesi olarak tanımlanmaktadır. Lider eğer görevini başarıyla yerine getirebilirse etkili olmaktadır, ancak bunun için geçerli tek bir yol yoktur. Aynı liderlik davranışı bir durumda etkili sonuçlar verirken başka bir durumda etkisiz olabilmektedir. Bu sebeple liderler duruma uygun davranarak etkililiği sağlayabilmelidirler (Zel, 2006:154- 155).

Duruma uygunluk boyutu temel yaklaşıma eklenince şekilde de görüldüğü gibi dört etkili liderlik biçimi ve dört etkisiz liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Can,1997: 198):

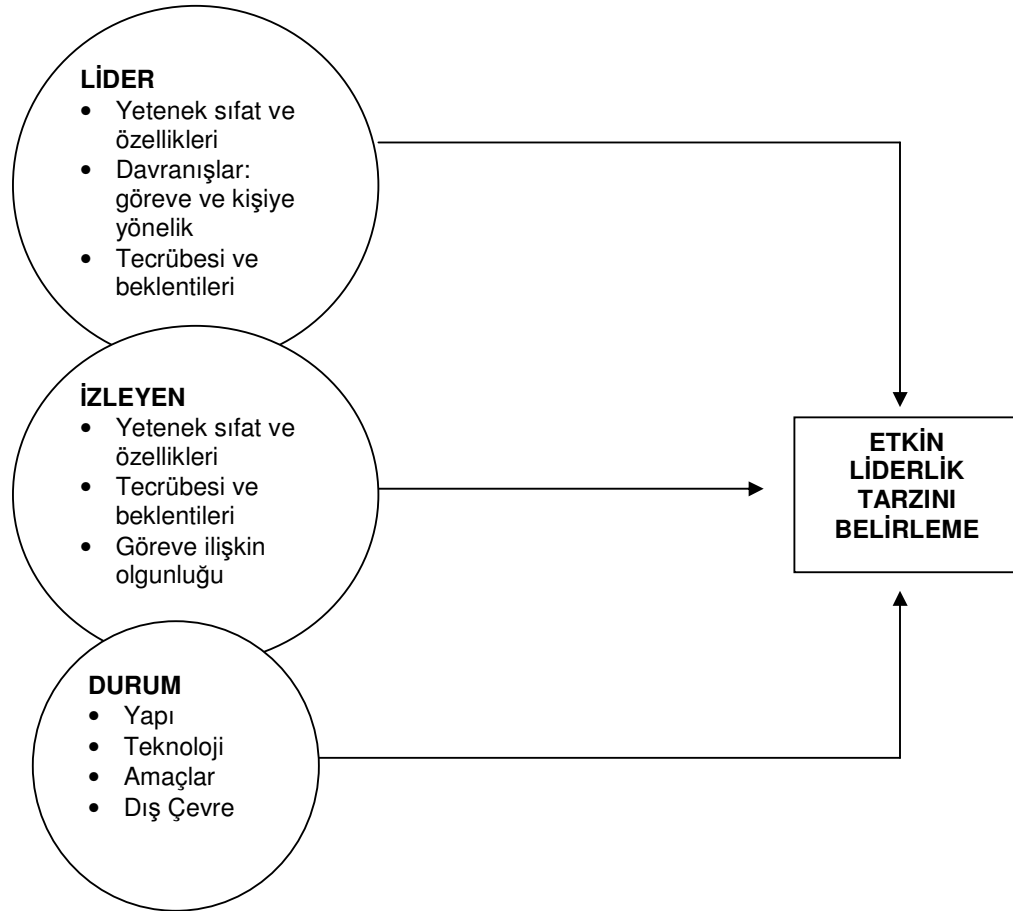
Temel yaklaşım	Etkisiz Yaklaşım	Etkili yaklaşım
1. Kopuk	5. Terk eden	9. Bürokrat
2. İlgili	6. Görevci	10. Geliştirici
3. Birleştirici	7. Uzlaştırmacı	11. Yürütmeci
4. Adamış	8. Otoriter	12. Babacan Otoriter



1.2.4. Birleştirici Liderlik Yaklaşımı

Birleştirici liderlik yaklaşımı, tek bir liderlik tarzının yerine, şekil- de görüldüğü gibi liderlik sürecindeki bütün faktörlerin yani lider, izleyici ve durum özelliklerinin birlikte değerlendirilerek etkin liderlik tarzının belirlenmesini amaçlamaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 90-91)

Mondy, Holmes ve Flippo tarafından geliştirilen bu modele göre lider hem kendi özelliklerini, hem izleyicilerinin özelliklerini ve durumun gereklerini dikkate alarak liderlik tarzını belirlemelidir (Can,1997: 202). Başka bir ifadeyle birleştirici yaklaşım adından anlaşılacağı üzere liderlik denklemindeki bütün değişkenlerin birlikte dikkate alınması gerektiği ifade etmektedir.



Şekil-11 Birleştirici Liderlik Yaklaşımı (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 90).

1.2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderlik yönetim alanındaki bütün gelişme ve değişimlerden etkilenecek farklı boyutlar kazanmaktadır. Bu sebeple kabul görmüş olan özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımların yanı sıra son yıllarda yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları Karizmatik Liderlik Yaklaşımı ile Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik ve Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımlarıdır (Luthans,1995:355).

1.2.5.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

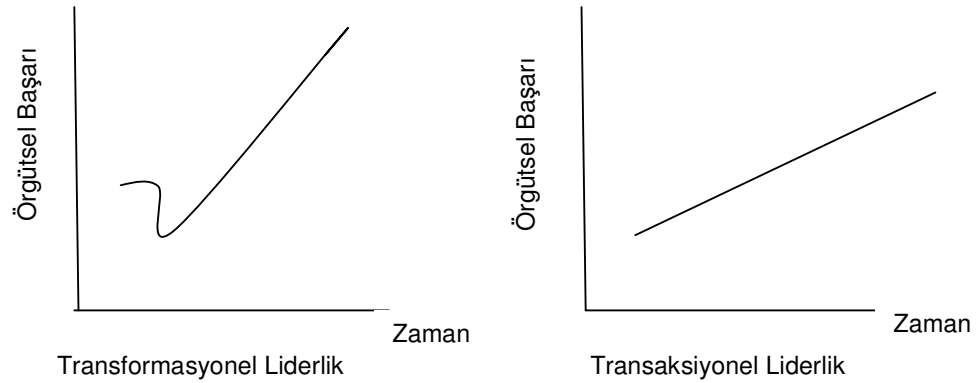
Karizma olağanüstü işler başarmayı sağlayan, çok az kişide bulunan Allah vergisi bir yetenektir (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 210). Çekicilik ile ilgilidir. Karizma sahibi liderler izleyenleri kendine çekebilmekte ve izleyenlerinin davranışlarına yön verebilmektedir (Koçel, 2001: 483).

Karizmatik liderler örgüt çalışanlarının son derece başarılı olmalarını sağlayabilirler. Bunlar fazla riske girip sıra dışı kararlar verebilen, kendilerine ve izleyenlerine güvenleri tam olan liderlerdir. Ayrıca, izleyicilerini çok iyi ve doğru olarak anlayabilmeleri izleyenlerinin davranışlarının yanı sıra inanç ve tutumlarını da değiştirebilir. Bu tür liderlerin etkili konuşabilme ve etkileyici bir dış görünüşe sahip olmaları da mümkündür. Karizma sahibi kişilerin liderlik ettiği gruplarda lidere aşırı düşkünlük söz konusudur, öyle ki liderin çizdiği amaçlar doğrultusunda izleyenlerin bireysel amaçlarından vazgeçme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Kağıtçıbaşı,1999:302). Lidere ve gösterdiği amaca aşırı sadakatle bağlılık izleyenlerin beklenenden daha yüksek performans göstermeleri ile sonuçlanmaktadır (Can, 1997: 204).

Karizmatik liderler daha çok resmi otoritenin etkisinin azaldığı zamanlarda, örgütlerin geçiş dönemlerinde, zor kararların verilmesi gereken stresli durumlarla kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadırlar (Zel, 2006:187).

1.2.5.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımları

Liderlikte yeni bir yaklaşım olan Etkileşimsel (Transaksiyonel) ve Dönüşümsel (Transformasyonel) liderlik tarzları, Burns ve Bass tarafından geliştirilmiştir. Etkileşimsel liderlik geçmişe ve geleneklere bağlıdır, lider ve izleyenleri arasında etkileşimsel bir ilişki bulunmaktadır; Dönüşümsel liderlik geleceğe ve yeniliğe dönüktür, lider ve izleyenleri arasında değişime yönelik bir ilişki bulunmaktadır (Gürüz ve Gürel,2006:297). Başka bir ifadeyle etkileşimci lider mevcut durumu korumaya, dönüşümcü lider değişim ve yenilik yaratmaya çalışmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 91).



Şekil-12 Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki (Eren,2008:462).

Transaksiyonel liderlikte ödüllendirme para ve statü şeklindedir, çalışanların geçmişten getirdikleri çalışma biçimlerini iyileştirerek, bunları gelecek nesillere aktarmak önemlidir. Transformasyonel liderlikte çalışanlara vizyon kazandırmak, değişim için inanç ve ilham oluşturmak önemlidir çünkü örgütlerin faaliyetlerinde değişim yapmak suretiyle kısa süreli bir şokun ardından yeni bir bakış açısıyla ilerleyebilmek gerekmektedir. Şekillerde de görüldüğü üzere atılım yapmak isteyen örgütler transformasyonel, mevcut durumu koruyarak güvenli ama yavaş büyümek isteyen örgütler transaksiyonel liderlik biçimlerini uygulamalıdır (Eren,2008:460- 462).

Liderlik konusunda geliştirilen bütün yaklaşımların liderlik sürecine büyük katkıları olmuştur. Bütün yapılan araştırmalar liderliğe yeni bir boyut kazandırmıştır. Davranışsal yaklaşımlar insana ya da işe yönelik liderlik davranışları olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Durumsallık yaklaşımları etkili liderlik tarzının durumdan duruma değiştiğini vurgulamışlardır. Birleştirici yaklaşım liderlik sürecinde her şeyi dikkate almayı öngörmüştür. Bunların yanı sıra daha güncel olan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmış ve liderlik gizemini koruduğu sürece başka yaklaşımlar geliştirilmeye devam edilecektir.

Bütün yaklaşımlar farklı liderlik tarzlarını ortaya koymakla birlikte “her durum için geçerli en iyi liderlik tarzı diye bir şey yoktur”. İyi liderlik durumları çok iyi analiz ederek uygun davranışı gösterebilmektir (Palmer, Winters, 1993: 20).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR GELİŞİM SÜRECİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Hızla değişen teknolojik, ekonomik, politik vb. şartlar ile yoğun rekabet ortamında örgütleri başarıya götüren unsur örgütün insan kaynağı ve bu kaynağı harekete geçirebilecek liderlik uygulamalarıdır (Matiloğlu, 2005: 93). Bu sebeple örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına liderlik özellikleri kazandırılarak bütün örgüt için bir liderlik kültürü yaratılmasına ve yönetici liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve liderlik başlığı altında insan kaynakları ile ilgili temel kavramlar ve insan kaynakları yönetiminin gelişimi üzerinde durulduktan sonra, insan kaynakları yönetimi ve liderlik konuları birlikte ele alınarak insan kaynakları işlevlerinde liderlik, insan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzı ve yönetici liderlik kavramları üzerinde durulacaktır.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İÇİN TEMEL KAVRAMLAR

“İnsan Kaynakları Yönetimi, toplumsal, bireysel ve kurumsal kaynakların beslediği, çağlayarak deli gibi akan bir nehirde rafting yapmak gibidir” (Açıkalın, 1999: 23).

İnsan kaynakları yönetiminin doğru olarak anlaşılabilmesi için insan kaynağı ve yönetim kavramlarının da açıklanmasını gerektirmektedir. İnsan kaynağının yönetilmesini ifade eden bir kavram olan insan kaynakları yönetiminin ayrıca öneminin, amacının, özelliklerinin ve temel ilkelerinin de bilinmesi gerekmektedir

2.1.1. İnsan Kaynakları (İK) Kavramı

Örgütteki her birey birer insan kaynağıdır, örgüt dışındaki bulunan bireyler ise potansiyel insan kaynaklarıdır. Bu sebeple “İnsan kaynağı” ifadesi en üst yönetimden en alttaki vasıfsız işçiye kadar örgüt içindeki tüm çalışanlarını kapsadığı gibi örgüt dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek bireyleri de kapsamaktadır (Kaynak ve diğ,1998:15).

Günümüz örgütlerinde insan kaynağı sağlanması en zor, en pahalı kaynak durumundadır çünkü ikamesi bulunmamaktadır. Hiçbir teknolojik gelişme de insan kaynağını ikame edememektedir (Hammer ve Champy,1994: 21'den naklen Aykaç,1999: 22). Geleceğin örgütlerindeki yönetim anlayışının da ağırlıklı olarak insan merkezli olacağı düşünülmektedir çünkü insan kaynakları kavramı kullanım alanı giderek yaygınlaşmaktadır, bu da insan kaynaklarına verilen önemi göstermektedir (Aykaç,1999: 19).

İnsanlar örgütler için yaratılmadı ama örgütler insanlar tarafından insan ihtiyaçlarını gidermek için yaratıldı (Sabuncuoğlu, 2000:2) . Örgütlerde insanlar tarafından gerçekleştirilen üretim ancak bu üretimi tüketecek insanların varlığı ile anlamlı olmaktadır. Bu sebeple örgütlerde insan iki açıdan öncelikli olarak ele alınmalıdır: “insan örgütün hem işletim aracı hem de nihai amacıdır”. O halde, insan ,“örgütün kendisidir, bütünüdür” (Açıkalın,1999: 16- 17). Başka bir ifadeyle insan örgütlerin “varlık sebebidir” (Yüksel, 2003: 1). Drucker’a (2007: 55-68) göre insanlar bir örgütün sahip olabileceği en büyük fırsatlardır.

Örgütteki en değerli kaynak, insan kaynağıdır bu sebeple örgütte insana sadece bir maliyet unsuru olarak bakılmamalı örgütlerde farklılığı yaratacak unsur olarak ele alınmalıdır. Bunu dikkate almayarak insan kaynağını ihmal eden örgütler verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. Örgütlerde verimliliği arttırmak için yapılan ilk çalışmalar genellikle insan

unsurunu geri plana atarak teknolojik özellikleri dikkate almaktadır (Yüksel,2003:3- 4). Bir örgüte en yüksek teknolojiler ve yatırımlar yapılabilir; ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirecek insan kaynağı olmazsa bütün bunlar bir anlam ifade etmeyecektir. Bu açıdan bakıldığında örgüt başarısında en önemli faktör insan kaynağı olmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 21).

2.1.2. Yönetim Kavramı

Yönetim evrensel bir süreç ve toplumsal yaşam kadar eski olmasına rağmen 19.yüzyılın sonlarına doğru bilimsel anlamda ele alınmaya başlamıştır. Modern yaşam, insanların bireysel olarak gerçekleştiremedikleri amaçlarını bir arada gerçekleştirmek için örgütler kurmasını gerektirmiştir. Başlayan örgütsel yaşam ise yönetim kavramını şekillendirmiştir (Mucuk, 1996: 136).

“Örgüt yönetimin var olduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir”(Can, 1997: 21). O halde örgüt ve yönetim kavramları birbirlerini tamamlamaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için yönetime ihtiyaç duymaktadır.

Eren’e (1998:3) göre yönetimden söz edebilmek için insan unsuru yeterli ve gereklidir ancak diğer kaynakların da yönetilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Bu sebeple yönetim “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı” olarak tanımlanmalıdır. Bu sebeple yönetici de bütün kaynakları uyumlu bir şekilde yöneterek görevini yerine getirmelidir.

Başka bir yönetim tanımı ise “Yönetim, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesidir” şeklindedir. (Mucuk, 1996: 137). Bu faaliyetler yönetim fonksiyonları olarak bilinmektedir.

Her yönetim süreci planlama aşamasıyla başlamakta ve denetim aşamasıyla bitmektedir. Planlamada geleceğe yönelik standartlar geliştirilmekte denetlemede bunların gerçekleşme derecesi kontrol edilmektedir. Örgütleme örgüt yapısının oluşturulması ile ilgilidir. Yöneltilmede personelin çalışmalarında devamlılık sağlamak amaçlanırken koordinasyon ile bütün bu faaliyetler uyumlaştırılmaya çalışılmaktadır (Mucuk, 1996: 139).

POYED (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim) olarak kısaca ifade edebileceğimiz yönetim fonksiyonları bütün diğer işletme fonksiyonlarında da kullanılmaktadır. Bu yüzden bütün örgütlerin bütün yönetim süreçlerinde; insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama yönetimi vb. oldukça önemli olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Kavramı

İnsan kaynakları kavramı örgüt çalışanlarını ifade etmektedir Her kaynağın yönetilmesi gereği örgütlerde insan kaynağının yönetimi ile ilgilenen birim de İnsan Kaynakları Yönetimidir (İKY) (Yüksel,2003:4).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı insan kaynakları ve yönetim kavramlarının bir bütün oluşturmalarından ileri gelmektedir. İnsan kaynakları örgüt çalışanlarını ifade ederken yönetim POYED olarak bilinen bir takım fonksiyonların yerine getirilmesidir. O halde İKY örgüt çalışanlarıyla ilgili olarak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetler bütünüdür sonucuna ulaşabilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt ile örgüt çalışanları arasındaki ilişkiyi sağlamaktadır ve örgüt, çalışanları vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaktadır bu sebeple “İKY örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. (Canman, 2000: 62- 63).

İKY örgüt çalışanlarının örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için nasıl daha etkin yönetilebileceği konusunu ele alır (Yüksel,2003:8). Bu sebeple İnsan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının etkinliğini sağlamaya yönelik faaliyetleri yerine getirmektedir (Aldemir, Ataol, Budak, 2004:25).

İnsan kaynakları yönetimi örgüt çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş stratejik bir yönetim biçimidir, örgütsel amaçlarla insan kaynakları amaçlarının bütünleştirilmesi sürecidir. Bu süreçte insan kaynağının bulunup, seçilmesi, eğitilmesi, isteklendirilmesi, ödüllendirilmesi ve ücretinin ödenmesi gibi bir dizi uygulamayı kapsamaktadır (Barutçugil, 2004: 32- 33).

İKY'nin konusu insandır, bu sebeple İK ihtiyaçlarının planlandığı, mevcut İK'nın performansını artırabilmek için gerekli çalışma ortamının sağlandığı bir süreçtir. İKY işe alma, işten çıkarma, emeklilik, izin vb. kayıt tutma görevlerinin yanı sıra örgüte yenilikler getirmek, çalışanlara fırsatlar sunarak kariyerlerini planlamak, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde aracı olmak gibi önemli görevleri de yerine getirmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın,2005:7).

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağının etkinliğini artırmak suretiyle örgütsel etkinliği artırmaya çalışmaktadır. Bu sebeple insana dönük ve örgütlere dönük işlevleri içermektedir. İnsan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi ve emeğinin karşılığının ödenmesi insana dönük işlevler iken sendikalarla ilişkiler örgüte dönük işlevlerini oluşturmaktadır Yüksel, 2003: 30- 31).

2.1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özellikleri

Günümüzde insanlar sadece kendilerine verilecek bir görevi yerine getirmek için değil, ortak amaçlara ulaşılmasında bir katkı yaratmak için örgütlerde yer almaktadırlar. Örgütlerde insan kaynaklarının düşünce ve yeteneklerinden yararlanılmaktadır (TUSİAD, 1990: 20'den naklen Tortop ve diğ,2006: 11). Örgütlerde insanlara bakış açısı, insanın makinenin bir uzantısı değil, düşünen, fikir üreten ve yeteneklerini kullanabilen bir kaynak olduğu şeklindedir. Bu da İK ve İKY'nin önemini vurgulamaktadır.

İnsan kaynağını diğer işletme kaynaklarından ayıran önemli bir nokta, ikamesinin olmasıdır. Hiçbir teknolojik gelişme de insan kaynağını ikame edememektedir (Hammer ve Champy,1994: 21'den naklen Aykaç,1999: 22). İnsan kaynağını diğer işletme kaynaklarından ayıran bir diğer nokta ise eşdeğer unsurlardan oluşmuyor olmasıdır, bireysel farklılıklar söz konusudur. İnsan kaynakları yönetimi temel prensiplere uygun ancak kişisel farklılıkları dikkate alacak yaklaşımlar geliştirmelidir, çünkü unutulmamalıdır ki memnuniyeti sağlanmış bir insan kaynağının işletmeye sağlayacağı fayda çok daha fazla olacaktır (Kilitçioğlu, 1999(b):21)

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yönetimiyle ilgili her konuda söz sahibidir, insanı merkezi alan bir yaklaşım içerisinde insanların örgüt ile ilişkilerini düzenlemektedir bu yüzden belirli bazı özellikleri bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların öncelikle bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlayarak, ardından örgüt amaçları doğrultusunda istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak düşüncesini taşımaktadır (Fındıkçı, 2006: 18-19). Çünkü gereksinimleri karşılanan insanların örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha istekli çalışacağı ve böylece daha yüksek verim elde edileceği bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi insanı ön plana çıkarmaktadır ve insan unsurunu örgütün merkezine yerleştirmektedir (Canman, 2000: 62). İnsanı bir durum olarak değil aksine sürekli geliştirilebilecek bir süreç olarak düşünmektedir (Akıncı,2001(b):61), çünkü geliştirilmiş insan kaynağının, rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek için en etkili potansiyel kaynak olduğunun bilincindedir (Açıkalın,1999: 18).

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yönetimini bir bütün olarak ele almaktadır, kurumsal ortamda insan ilişkilerini ayrı ayrı değil bir bütün olarak incelemek suretiyle eğitim, psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri verilerinden yararlanmaktadır (Fındıkçı, 2006: 19).

Teknik özellikleri, temel felsefesi ve uygulamalarıyla 1980'li yıllarda şekillenmeye başlayan insan kaynakları yönetimi gelişiminin bu kadar hızlı olmasının nedenleri devletlerin yaşadığı krizler, ulusal ve uluslararası sorunlar, temel kaynaklardaki azalmalar sonucunda işgücünün yapısında ve işlevlerinde meydana gelen değişimlerdir (Fındıkçı, 2006: 18- 19). Bu değişimler insan unsurunun öneminin artmasında etkili olmuşlardır.

İnsan unsurunun giderek artan önemi, İKY'nin de önem kazanmasına neden olmaktadır, bu sebeple İK yöneticilerine de önemli görevler düşmektedir (Fındıkçı, 2006: 20). İK yöneticisi olmak sadece İKY bölümündeki yöneticilerin bir görevi değildir. Örgüt insanlar aracılığıyla çalıştığı sürece her yönetici aslında birer İK yöneticisi olmaktadır (Açıkalın, 1999: 22). Bu yüzden örgütteki her yöneticinin İKY ile ilgili bilgisi olmalıdır.

İKY çalışanlardan yüksek verim alabilmek için onların motivasyonlarını artırıcı bir ortam yaratılması ve bu ortamın geliştirilip sürekliliğinin korunması için teknik bilgi sağlamak ve gerekli politikaları oluşturmak ile görevlidir (Palmer, Winters, 1993: 27). Oluşturulan İKY politikaları da hem işletme stratejilerinden doğmalı hem de işletme stratejilerine katkıda bulunmalıdır (Akıncı,2001(b):63).

İnsan kaynakları yönetiminin bir başka görevi de, örgüt çalışanlarının paylaşacağı ortak değerler oluşturarak bunların geliştirilip sürekliliğini sağlamaktır. Bu sayede kurum kültürünün oluşturulup korunmasında da rol oynamaktadır (Fındıkçı, 2006:20). Kurum kültürü çalışanları ortak bir payda da buluşturarak hem çalışanların birbirleriyle ilişkilerini şekillendirmekte hem de kuruma bağlılığı artırmaktadır.

2.1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı örgüt amaçlarının başarılı bir şekilde yerine getirilmesidir. İKY bu amacı gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarını kullanmaktadır. İnsan kaynaklarının örgüt amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak içinse insan kaynakları yönetiminin temel amacından doğan iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi İnsan kaynaklarının ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunulması, ikincisi insan kaynaklarının yüksek verimle çalışmasının sağlanmasıdır (Fındıkçı, 2006: 18- 19). Başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi insan kaynağının yüksek performansla çalışmasını sağlamak için yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:4).

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek insan kaynakları yönetiminin, insan kaynaklarının en verimli şekilde çalışmasını sağlamak, onları isteklendirerek performanslarını yükseltmek, kariyer beklentilerini karşılamak, kurum kültürünün benimsenmesine yardımcı olmak, yaratıcılığı geliştirecek bir ortam yaratmak vb. amaçları bulunmaktadır. Bunları gerçekleştirebilmek için etkili insan kaynaklarını oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmak gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 37- 39).

İKY'nin amaçlarını örgüte ve insan kaynaklarına yönelik olarak iki grupta ele almak gerekmektedir. Örgüte yönelik amaçlar çalışma yaşam kalitesini yükseltmek, verimliliği artırmak ve yasalara uygunluk sağlanmasıdır.

İKY'nin insan kaynaklarına yönelik amaçları ise nitelikli insan kaynaklarını örgüte çekebilmek, motivasyonlarını artırmak ve performansı yüksek olanları örgütte tutabilmektir (Aldemir, Ataol, Budak, 2004:8- 9).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına yönelik bir başka görüş ise bu amaçların dört grup olarak ele alınmasıyla ilgilidir. Bunlar toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaçlardır. Toplumsal amaç, ahlaki ve yasal kuralları göz önünde bulundurarak örgütün topluma karşı göstermesi gereken sosyal sorumlulukları içermektedir. Örgütsel amaç, İKY'nin var oluş amacının örgüt amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak olduğunu ifade etmektedir. İşlevsel amaç, İKY'nin örgüt ihtiyaçlarına uygun bir seviyede katkı sağlamasını, bu katkının fazla ya da az olmaması gerektiğini belirtmektedir. Kişisel amaç ise, insan kaynaklarının kişisel amaçlarının karşılanması ile ilgilidir (Bayraktaroğlu:2006: 9- 10).

2.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler

Toplumsal deneyimlerin birer ürünü olan ilkeler, büyük ölçüde geçerliliği kabul edilmiş genellemeler olarak tanımlanırlar. İKY'nin de İK faaliyetlerinin bütünlük ve sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olan bazı ilkeleri vardır (Argon, Eren, 2004: 61). Bu ilkeler işe alım sürecinden başlayarak işten ayrılıncaya kadar geçen süreçteki tüm İKY faaliyetlerine yol gösterir ve yön verirler. Bu ilkelerin başlıcaları Yeterlik(Liyakat), Kariyer, Eşitlik, Güvence ve Yansızlık İlkeleridir (Tutum, 1979: 18).

1. Yeterlik (Liyakat) İlkesi:

Uygulamada liyakat olarak da bilinen yeterlik ilkesi, bir işe yeterli olma, layık olma ve onu hak etme gibi kavramlar üzerinde durmaktadır. Liyakat “bir görevi başarı ile yapabilme gücü” olarak tanımlanmaktadır (Tutum, 1979: 18). Liyakat ilkesi de “başarılı olma karşılığında hak etme” düşüncesine dayanmaktadır (Yüksel, 2003: 23).

Yeterlik ilkesine geniş ve dar olmak üzere iki farklı açıdan bakılabilmektedir. Dar anlamı, bir görev için eleman seçiminde en uygun kişinin seçilmesi gerektiğini vurgularken; geniş anlamı bütün görevler için en uygun kişilerin seçilmesine imkân sağlayacak gerekli kurallardan oluşan, bir personel sisteminin kurulmasını ifade etmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 16). Her iki anlamıyla da liyakat ilkesi, bir görevi başarılı bir şekilde yerine getireceği düşünülen kişilerin seçilmesinin önemini belirterek bütün İK süreçlerinde başarı ölçütlerinin esas alınarak tamamen adil olunması gerektiğini vurgulamaktadır (Yüksel, 2003: 23).

2. Kariyer İlkesi: İnsan kaynağını örgüte çekebilmek ve örgütte tutabilmek için yeterlik ilkesi çok önemlidir ama yeterli değildir. Yeterlik ilkesine göre işe seçilen en yetenekli kişiye ayrıca kariyer yapma fırsatını da sunmak gereklidir(Tutum, 1979: 23).

Kariyer, bir kişinin bütün çalışma hayatı süresince yaptığı işlerle ilgili olarak izlediği bir faaliyet yoludur (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005:195). Çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen bu kavram, kişinin hangi görevleri yerine getirdiği, hangi pozisyonlarda ilerlediği ve hangi basamakları çıkarak yükseldiğini göstermektedir (Bayraktroğlu, 2006:137).

Kariyer ilkesi işe ve kişiye yönelik olarak iki biçimde ele alınmaktadır. İşe yönelik kariyer sisteminde yapılacak iş önemlidir bu yüzden işin gerektirdiği niteliklere sahip kişiler işe alınmaktadır. Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise kişi önceliklidir. Rütbe sistemi de denilen bu yöntemde birey belirli bir meslekte ilerlemek için seçilir (Yüksel, 2003: 24- 25). Kişiye yönelik kariyer daha çok üst düzey mesleki işler için uygunken, işe yönelik kariyer alt düzeydeki işler için uygundur (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 18).

3. Eşitlik İlkesi: İKY'nin temel ilkelerinden olan eşitlik ilkesi kaynağını anayasamızdan almaktadır. 1982 Anayasasının Genel Esaslarının 10.md : “herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve

benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz” ifadelerine yer vermektedir.

İKY’ de eşitliğin, örgütteki bütün çalışanlara aynı şansın verilmesi olarak bilinen fırsat eşitliği, aynı yükselme şansının verilmesi olarak bilinen yükselme eşitliği ve örgütün eşitlikle ilgili yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak biçimde politikalar izlemesi gerektiğini belirten paylaşma eşitliği olarak üç farklı şekilde uygulanması gerekir (Yüksel, 2003: 26- 27).

4. Güvence İlkesi: Kariyer ilkesi ile yakından ilgilidir ve bir anlamda istihdam güvencesi sağlamaktadır. Çalışanlar kariyer yapabilmek için uzun süre aynı işyerinde çalışmak zorundadırlar, ağır bir kusur işlemedikçe işlerini ve haklarını kaybetmemeleri gereklidir ve bunun güvence altına alınmasını isterler (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 18). Bu güvence iş güvencesi ve makam güvencesi olarak iki şekilde sağlanabilir. İş güvencesi haklı nedenler olmadan çalışanın işten çıkarılmasını engellerken, makam güvencesi de yükseldiği makamdaki görevinde kalabilmesini sağlar (Yüksel, 2003: 28).

5. Yansızlık İlkesi: Yansızlık ilkesi, yönetimin yansızlığı ve siyasal yansızlık kavramlarını içermektedir. Özellikle kamu yönetimini ilgilendiren siyasal yansızlık, siyasal amaçlı atamaların engellenmesi ve çalışanların siyasal eylem ve davranışlarına kısıtlamalar getirilerek tarafsız olunması gerektiğini belirtmektedir (Tutum, 1979: 41- 43). Yönetimin yansızlığı ise yönetimin astlara karşı olan tutum ve davranışlarında yansız olunması gerekliliğini vurgulamaktadır (Yüksel, 2003: 29).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetim süreci, hem yaşanan tarihi olaylar hem de geliştirilen yönetim kuramlarının etkisinde kalarak gelişmiştir. Bu nedenle İKY'nin gelişim süreci tarihsel ve kuramsal olarak iki şekilde ele alınmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 27).

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Dünya tarihinde insanların ve örgütlerin söz konusu olduğu her dönemde insan kaynakları yönetiminin var olduğu ileri sürülebilir. Ancak bilimsel anlamda insan kaynakları yönetimini etkileyen ilk tarihsel olayın sanayi devrim olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra I. ve II. Dünya Savaşları, sendikal hareketler, devlet korumacılığının gelişmesi ve şirketlerin çok uluslulaşması ile artan küresel rekabet süreçleri insan kaynakları yönetimini etkilemiştir (Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 15), (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 32).

Sanayi devriminin 18.yüzyılda başladığı kabul edilir. Tarım toplumundan sanayi topluma geçiş ile insanlar, üretimin kaliteli, ucuz ve çok olduğu fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Büyük kitleler halinde fabrikalarda oldukça düşük ücretlere oldukça kötü şartlarda çalışan işçiler zamanla örgütlenerek sendikaları kurmuş ve çalışma şartlarının iyileşmesi için uğraşmışlardır. I. ve II. Dünya Savaşları insanların savaşa katılmasıyla üretimde çalışacak personelin azalmasına neden olmuştur. Devlet korumacılığının gelişmesiyle iş ve sendikalarla ilgili yasalar çıkarılmıştır. Çalışma şartları iyileşen ve devlet korumasıyla güvence altına alınan çalışma yaşamı çok uluslu şirketlerin kurulması ve farklı kültürden insanların birlikte çalışmasını hızlandırmıştır. (Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 15-18).

Örgütlerin çalışanlarıyla ilgili olarak ilk resmi faaliyetler 1935 yılında ABD’de çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereğini yerini getirmek üzere büro elemanları tarafından çalışanların kayıtlarının tutulmasıyla başlamıştır (Palmer, Winters, 1993: 23). II. Dünya Savaşının başlaması insanların orduya katılması sonucunda sayısal işgücü azalınca, daha az insanla nasıl daha fazla üretim yapılabilir konusu gündeme gelmiş ve personel yönetimi önemli bir konu haline gelmeye başlamıştır (Yüksel, 2003: 16). 1950’li yıllarda personel birimleri oluşturulmaya başlanmış ancak bunlar nezaretçi düzeyinde kalmıştır. 1960’lı yıllarda ise alt düzey yöneticiler çalışanların günlük sorunlarıyla ilgilenmeye başlanmıştır. 1970’li yıllarda çalışanlarla ilişkiler artık orta düzey yöneticilerin görevi haline gelmeye başlamış ve 1980’li yıllarda insan kaynakları kavramının ortaya çıkmasıyla insan kaynakları üst düzey yöneticilerin görev ve sorumluluğunda bir konu haline gelmiştir (Aykaç, 1999: 30- 31).

Tablo-1 İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi (Palmer, Winters, 1993: 23)

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla İlişkiler	
Alt Düzey Yönetici			Çalışanların Günlük Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
	1940’lar	1950’ler	1960’lar	1970’ler	1980’ler

2.2.1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynaklarını yönetiminin tarihsel gelişim süreci personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini de kapsamaktadır.

Personel Yönetiminin (PY) görevi personelle ilgili her türlü kayıt işleminin tutulması olmuştur (Yüksel,2003: 10). Bunlar işe alma, işten çıkarma, emeklilik, yıllık izinler, ücret bordroları, hasta vizite kâğıtları, vardiya ve yemek organizasyonu, hizmet içi eğitimler, sicil dosyaları oluşturma vb. (Sabuncuoğlu, 2000:8) şeklindeki personelle ilgili olarak uzmanlık gerektirmeyen işlerden oluşmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 35).

Personel yönetimi 1980’li yıllardan sonra yerini İKY’ne bırakmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2000:7) ve insan kaynakları yönetimi personel yönetimine insan odaklı bir bakış açısı kazanmıştır (Canman, 2000: 70).

“İKY, insana, insanın biricikliğine, insanın mutluluğuna, her şeyin insanlar için olduğuna, insanın önemli olduğuna, insanın işletmenin üretiminde birinci araç olduğuna inanmaktadır” (Açıkalın, 1999: 46). Dolayısıyla İKY’nin PY’den en önemli en belirgin farkı insana verilen değerdir.

İKY 20.yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır ve kendinden önceki dönemde personel yönetimi adıyla devam eden yönetim biçiminin bu dönemde meydana gelen bilim ve teknolojiadaki hızlı değişimler karşısında yetersiz kalışına neden olan eksikliklerini tamamlayarak daha kapsamlı ve bütüncül bir yönetim anlayışını getirmiştir. Bu değişim sürecinde İKY ilk olarak PY’nin isim değiştirmesi ya da modern hali olarak düşünülmüş, sonradan İKY’nin PY’nin muhasebe boyutunu daraltarak insana ilişkin hizmet alanlarını genişlettiği yargısına varılmıştır (Açıkalın,1999: 34).

PY daha çok örgütlerin çalışanlarıyla ilgili tüm düzenlemelerini içeren dar ve soğuk bir ifade biçimi iken; İKY çalışanların yaptıkları işi benimseyip sahiplenmeleri ve her türlü yetenek, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi temeline dayanan daha geniş ve sıcak bir ifade biçimidir (Akıncı,2001(b):60).

Personel Yönetimindeki temel anlayış insanın örgüt için olduğudur bu sebeple insana iş açısından bakılmaktadır. İnsan, iş ve üretim araçlarından sadece biridir, dolayısıyla PY'nin görevi sadece çalışanlarla sınırlanmaktadır. Oysa İKY insanı ilgilendiren her durum ile ilgilenmektedir, insan üretimin olmazsa olmaz ögesidir, insan açısından işe bakılmaktadır çünkü İKY'deki temel anlayış örgütlerin insan için olduğudur (Açıkalın, 1999: 42- 45)

“Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin bir alt kümesidir” (Zweig, 1991:5) Başka bir ifadeyle personel yönetimi insan kaynakları yönetiminin bir alt çalışma alanıdır çünkü insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin, işlevlerini içermektedir (Fındıkçı,2006:13).

Tablo-2 PY ve İKY Arasındaki Farklılıklar (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 36).

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işler	Spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler
Kısa vadeli idari bakış açısı	Uzun vadeli ve stratejik bakış açısı
İşgücünü maliyet olarak görür	İnsanı üretimin önemli bir faktörü, önemli bir rekabet gücü olarak görür ve insana yatırım yapar
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık düzeyinde hizmet
İş odaklı	İnsan odaklı
Klasik yönetim anlayışı	Toplam kalite anlayışı
Normlar ve kalıplar	Değerler
İşte çalışan insan yönetimi	Yaratıcılık ve yetenek yönetimi
Orta düzeyde yetki	Yüksek düzeyde otorite yetkisi

İnsan kaynakları yönetiminin çıkış noktası Personel Yönetimi olmakla birlikte tablo-2’de de belirtildiği üzere aralarında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Personel Yönetimi kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir bu nedenle örgütte çalışanları maliyet unsuru olarak görmektedir, çalışanların sadece günlük problemlerine eğilmektedir. İKY ise örgütte en önemli kaynak olarak çalışanlarını görmekte, uzun vadede yüksek performans elde etmek için insana yatırım yapılması gerektiğini savunmaktadır. Personel Yönetimi daha çok iş odaklı bir yönetim tarzı iken İnsan kaynakları yönetimi adından da anlaşılacağı üzere insan odaklı bir yönetim tarzıdır ve çalışanlara yeni bir bakış açısı getirerek onları birer iç müşteri olarak görmektedir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 35- 36). Ayrıca personel yönetimi daha çok alt ve orta kademe yöneticilerin yerine getireceği görevlerden oluşmakta iken, insan kaynakları yönetimi üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi

Bir yönetim biçimi olan insan kaynakları yönetiminin, yönetim biliminde ortaya çıkmış kuramlardan etkilenmemesi mümkün değildir. Bu kuramlar klasik örgüt kuramları, neoklasik örgüt kuramları ve modern örgüt kuramları olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Bu kuramlar çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi klasik dönem, neoklasik dönem ve modern dönem olarak ele alınmaktadır.

2.2.2.1. Klasik Dönem ve Personel Yönetiminin Başlangıç Aşamaları

19.yüzyılda gelişen Klasik Örgüt Kuramları, Taylor’ın Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol’un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Weber’in Bürokrasi Yaklaşımı’nı içermektedir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 27).

Bilimsel yönetim yaklaşımının ortaya atan Taylor, üretim faaliyetlerinde yaptığı incelemeler sonucunda işçilik, hammadde ve malzemenin verimsiz kullanıldığını fark ederek, verimliliği artırmanın yollarını aramıştır (Mucuk, 1996: 16). Çalışmalarını bilimsel verilere dayandıran Taylor her iş için adil performans standartlarının gerekliliğini savunarak, belirlenen standartların üstünde üretim yapan işçilere ek teşvik ücreti ödenmesini önermiştir (Gök, 2006: 9). Ayrıca iş ve zaman etütlerini geliştirerek işlerin yapılış şekillerini geliştirmeye çalışmıştır. Temelde üretim faktörleri ile ilgilenmiş olmasına rağmen yönetime büyük katkılarda bulunmuştur. (Yüksel, 2003: 11-12).

Bilimsel yönetim yaklaşımıyla başlayan dönem personel yönetiminin de başlangıç aşamalarını oluşturmaktır. İlk kez Taylor personelle ilgilenen bir bölüm kurulmasını önermiş ve objektif kriterlere dayanan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır (Yüksel, 2003: 12).

Yönetim süreci yaklaşımının kurucusu olan Henry Fayol, yönetim biliminin evrensel olduğunu ileri sürmüş ve yönetim için gerekli fonksiyonların POYED olduğunu belirlemiştir. (Mucuk, 1996: 19- 20). Fayol'un genel görüşü örgütte verimliliği artırmak için işçilerin çabalarının yanı sıra yönetimin de geliştirilmesinin gerektiği yönündedir. Personel için de yönetimin gerekli olduğu düşüncesiyle basit kayıt tutma işlemlerinden POYED'in uygulandığı bir personel yönetim biçimine geçiş süreci başlamıştır (Yüksel, 2003: 13).

Bürokrasi Yaklaşımını geliştiren Max Weber ise, sanayi devrimi ile gelişen batı toplumlarındaki eski örgütlenmelerin yetersiz kaldığını, yerine birtakım ilkelerin uygulanması ve izlenmesi ile örgütlerde etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen, yazılı kurallara dayanan rasyonel bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu görüşlere paralel olarak personel yönetiminde yazılı belge düzeni geliştirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş ve mesleki uzmanlık bilgilerinin eğitim ve deneyimle kazanılması gerektiği kabul edilmiştir (Yüksel, 2003: 13).

Klasik örgüt kuramları özet olarak daha çok üretim artırmaya yönelik çalışmalar üzerinde durmuştur. İnsan geri planda kalarak sadece bir maliyet unsuru olarak ele alınmış, insanı motive etmenin tek yolunun ekonomik kazanç olduğu düşünülmüştür. Örgüt ve insan ilişkileri biçimsel olarak ele alınmış, insan ilişkileri ihmal edilmiştir (Yüksel, 2003: 13), (Gök, 2006: 9).

2.2.2.2. Neoklasik Dönem ve İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması

Neoklasik dönem, klasik kuramcılarının etkisini taşımakla beraber onlara bir tepki olarak ortaya çıkmış, insan davranışları ve insan ilişkilerine ağırlık vermiştir. Neoklasik kuramlar arasında en çok bilinenler Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İnsan İlişkileri Yaklaşımının kurucusu sayılan Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne Araştırmaları'dır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 28).

1923'te başlayan ve Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne Araştırmaları ile fiziksel faktörler ve işçi verimliliği arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonuçları beklenenden farklı olarak bazen fiziksel şartlarda iyileşme olmadan verimliliğin arttığı; bazen de fiziksel şartlarda iyileştirmeye rağmen üretimin artmadığı şeklinde özetlenmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörlerden sosyal ve psikolojik faktörlere çevirmişlerdir (Mucuk, 1996: 22- 23).

1930–1950 tarihleri arasında İnsan İlişkileri Yaklaşımı gelişimine devam etmiştir. Daha sonra geliştirilen araştırmalar ise insanın örgütteki konumunun açıklanmasına yönelik olmuştur. Birçok yönetici insan ilişkilerini uzun vadede ele almayıp kısa dönemli amaçları için kullanmıştır. Çalışanlar mutlu olursa verimliliğin artacağı düşüncesiyle çalışanlara yönelik şirket piknikleri düzenlemek vb. faaliyette bulunulmuş, ancak üretim artmamıştır. Bu sonuç gösterilen ilginin inandırıcı değil göstermelik olmasından

kaynaklanmıştır. Bunun nedeni de henüz insana yaklaşım yollarının ve PY uygulamalarının yeterince bilinmemesi olmuştur. (Yüksel, 2003: 14- 15).

II. Dünya savaşında İK'nın savaşa gitmesi, daha az insan gücü ile daha fazla teknoloji kullanılması ihtiyacını getirmiştir. Bu sayede daha fazla ürün elde eden işverenler nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaya başlamışlar, bunun sonucunda da eğitim programları düzenlenmeye başlanmış ve nitelikli işgücünün de ücretleri artmıştır. (Yüksel, 2003: 15). Bu dönemdeki önemli bir diğer bulgu da örgüt amaçlarına ulaşmada ödül sisteminin insanlar üzerindeki olumlu etkisi olmuştur (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 29).

Neoklasik dönemde insana olan bakış açısı değişerek örgüt aracı yerine örgüt amacı olmuş ve insan ilişkileri önem kazanmıştır (Yüksel, 2003: 14). Bu dönemde ele alınan konular arasında motivasyon, liderlik, grup davranışı, kurum içi iletişim biçimleri yer almaktadır Ayrıca işyerinde fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar, stres ve çatışma yönetimi gibi yeni inceleme konuları da gündeme gelmiştir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 28).

2.2.2.3. Modern Dönem ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu

1960'lı yıllarda Klasik ve Neoklasik Örgüt Kuramları yerini Modern Örgüt Kuramlarına bırakmaya başlamıştır. Modern Örgüt Kuramları arasında en çok bilinenleri Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Şekillendirme yaklaşımı Z Teorisi, Tom Peters, Richard Pascale ve Peter Drucker'ın Kurum Kültürü ve Toffler'ın Üçüncü Dalgasıdır. (Gürüz ve Yaylacı, Özdemir 2004:29).

Sistem yaklaşımına göre bir sistem birçok alt sistemden oluşmakta ve tüm bu sistemler birbirleriyle ve çevre ile etkileşim içinde olmaktadır. O halde örgütlerde bütün alt sistemler birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olacağından insan kaynakları sistemi dâhil tüm sistemlerin sorunları örgütün

diğer sistemlerinden soyutlanarak çözümlenememektedir. İnsan kaynakları sistemi de maliyet unsuru olarak değil diğer tüm kaynaklar gibi başarısı örgütün bütününe başarısını etkileyen önemli bir alt sistem olarak ele alınmaktadır. Durumsallık yaklaşımı ise sorunlara çözüm bulmak için hem analitik hem de duruma göre değerlendirilme yapılmasını öngörmektedir. Buradan hareketle içinde bulunulan koşullara ya da duruma bağlı olarak örgütlerin tüm yönetim uygulamalarının ve dolayısıyla da insan kaynakları uygulamalarının değişeceği sonucuna varılmaktadır. (Yüksel, 2003: 16-17).

Bir başka yaklaşım Şekillendirme Yaklaşımı, uyum ve esneklik kavramlarını içermektedir. Örgüt çalışanlarıyla örgüt amaçlarının uyumlu olmasının gerekliliği bu yaklaşımın sonucudur. Esneklik de insanların birbirlerinden farklı yapılarını dikkate alacak bir örgüt yapısı içinde olmayı gerektirmektedir. Sistem yaklaşımı ayrıca holistik bir yapıya da sahiptir. Bu sebeple İKY'de holistik bir yapıya sahip olmaktadır (Yüksel, 2003: 18- 19).

Holistik İK çalışanların yaşamlarının her aşamasında olabilecekleri en iyi insan olmalarını desteklemek anlamına gelmektedir. Çalışanın akşam evine dönerken bile enerjik olması ve böylece hem kendini hem de örgütü yükseltmesi hedeflenmektedir. Hem iş ortamında hem de ev ortamında çalışanlarının mutlu ve sağlıklı olmalarını sağlayabilen örgütler hem daha başarılı olacak hem de İK'nı elinde tutabilme ve hatta yeni İK'nı da örgüte çekme konusunda olumlu etkiler yaratacaktır (Akıncı,2001(a):49).

Şekillendirme Yaklaşımında bir diğer önemli konu örgütün başarılı olabilmesi için alt sistemlerin çaba birliği içinde olması anlamına gelen bütünleşme kavramıdır. Örgütteki bütünleşmeyi İK sağlıyorsa, örgüte ilişkin stratejiler belirlenirken, bu stratejilerin İK açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca Şekillendirme Yaklaşımı, bütünleşme kavramı ile PY ile İKY'nin birbiriyle çaba içinde olmasını ve birbirini bütünlemesi gerektiğini öne sürmektedir (Yüksel, 2003: 19- 21).

İKY, örgüt kuramlarındaki gelişmelere paralel bir değişim göstermiştir. Klasik dönem PY'nin başlangıç aşamalarını oluşturmuş bu sebeple sadece rutin kayıt tutma işlemleri yapılmıştır. Neoklasik dönemin başlamasıyla insan unsuru ve insan ilişkileri önem kazanmaya başlamış PY'den İKY'ne geçiş süreci başlamıştır. Modern dönemde İKY'nin temel felsefesi şekillenmiş ve İKY stratejik önem kazanmıştır. Örgüt amaçları ve çalışanların amaçlarının uyumlu olması gerektiği, İKY stratejileri ile örgüt stratejilerinin bütünlük içinde olması gerektiği, en uygun yönetim şeklinin durumlara göre değişebildiği ve PY'nin İKY'yi tamamladığı bu dönemin önemli sonuçları olmuştur.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

İKY, örgüt amaçlarıyla insan kaynakları amaçlarının bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2004: 32- 33). Liderlik ise, belirli ortak bir amacı gerçekleştirmek için, çalışanların harekete geçirilip seferber edilmesini ifade etmektedir (Tortop ve diğ, 2007: 92).

İKY örgütsel amaçlar ile örgütü oluşturan bireylerin amaçlarını belirli bir ortak paydada buluşturmaktadır. Liderlik de çalışanları bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmektedir. O halde insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçları gerçekleştirirken liderlik özelliklerinden yararlanmaktadır. Bu sebeple liderlik, insan kaynakları yönetiminin önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır.

İKY'inde liderliğin nasıl bir yeri olduğunu anlamak için ilk önce yönetim-liderlik ve yönetici-lider ayrımının yapılması ve yönetici lider kavramının açıklanması gerekmektedir. İKY'nde yönetici liderlik ve bu yöneticilerin liderlik tarzları ele alındıktan sonra İKY fonksiyonlarında liderlik süreci ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğinde liderliğin nasıl bir etkisinin olduğu üzerinde durulmalıdır.

2.3.1. Liderlik ve Yönetim İlişkisi

Liderlik belirli amaçları gerçekleştirmek için insanların harekete geçirilmesi için gerekli bilgi ve yetenekler toplamıdır (Zel, 2006: 110). Yönetim de belirli bir takım amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının kullanımına yönelik kararlar alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1998: 3). Bu iki kavram birbirinden farklı olmakla birlikte ortak noktaları belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kullanıldıklarıdır.

Yönetim daha çok görevler ve prosedürler ile ilgilidir, bu yüzden liderlikten daha kolaydır. Liderlik hiçbir zaman kolay değildir ancak yönetimin insanlardan elde edemeyeceği sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 7). Yönetim, liderlikten daha kapsamlı bir konudur, liderlik yönetimin başarısı için yalnızca bir unsurdur, ancak önemli ve gerekli bir unsurdur (Werner, 1993: 16). Bu sebeple “liderlik ve yönetim rakip değil ortak olmalıdır” (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 258).

Liderlik ve yönetim konusunda önemli bir isim olan Peter Drucker bu konuya şöyle bir ayrım getirmektedir: “Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things, management is doing a thing right; leadership is doing the right things.” ([http:// thinkexist.com/quotes /Peter _F._Drucker/](http://thinkexist.com/quotes/Peter_F._Drucker/)). “verimlilik işleri doğru yapmaktır, etkililik doğru işleri yapmaktır; yönetim bir işi doğru yapmaktır, liderlik doğru işleri yapmaktır” .Drucker’a göre verimlilik yönetim ile ilgiliyken, etkililik liderlik ile ilgilidir. Örgütlerde verimlilik sağlamak için yönetim yeterlidir ancak örgütlerde etkililik için liderlik gerekmektedir

Liderin liderlik etme hakkı izleyicileri tarafından verilmektedir oysa yöneticinin yönetme hakkı örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanmaktadır Yönetici ancak çalışanları izin verirse onları etkileyebilir ve onlara liderlik yapabilir (Werner, 1993: 17).

Yönetim örgüt yapısı içinde yer alan bir işlevdir (Can, 1997: 21) oysa liderlik sadece örgüt yapılarına özgü değildir. Liderlik, lideri izleyenlerin olduğu her yerde olabilmektedir. Ayrıca liderliğin oluşması için biçimsel yetkilere ihtiyacı bulunmamaktadır. Öyle ki hiçbir biçimsel yetkiye sahip olmayan liderler örgütü peşinden sürükleyebilirken, çok geniş yetkilere sahip yöneticilerin çalışanları harekete geçirememesi söz konusu olabilmektedir (Koçel, 2001:466).

2.3.1.1. Lider ve Yönetici Ayrımı

Lider ve yönetici kavramlarının genellikle eş anlamlı oldukları düşünülse de, anlamları farklıdır; yöneticilik yetkisine sahip olmayan liderler olduğu gibi liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Ancak ideal olanı ikisinin bir arada bulunmasıdır (Koçel, 2001:466).

Lider ve yönetici, çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan, aslında her ikisi de yönetim biliminde yer bulan ve özellikle insan unsurunun ön planda olduğu günümüzde birbiriyle ilişki içinde bulunması gereken kavramlardır. Yönetici daha çok planlama, örgütleme gibi yönetsel işlevlerle amaçlara ulaşmayı hedeflerken, lider amaçlara ulaşmak için kişileri etkilemeyi ve yönlendirmeyi esas almaktadır.

Lider onu izleyenlere yol göstermektedir, yönetici ise yönetim görevlerini yerine getirmektedir (Clemmer,2000:19). Yöneticiliğin temeli başkalarını ya da işleri yöneterek sonuca ulaşmak üzerine kuruluyken, liderliğin temelini başkalarını etkilemek oluşturmaktadır (Gürüz ve Gürel,2006:294).

Dikkat edilmesi gereken husus, liderliğin, yöneticiliğin tamamı olmadığıdır, sadece bir bölümüdür, ama önemli bir bölümüdür. İyi bir yönetici olmak aynı zamanda liderlik özelliğine sahip olmayı gerektirmektedir. Liderlik

yapmayan ya da yapamayan bir yöneticinin etkinliğinden bahsetmek, günümüz örgütleri için pek mümkün değildir (Gürüz ve Gürel,2006:295).

Yönetici mevcut durumu kabul eder, herhangi bir değişiklik yapmadan idare eder, öncekileri taklit eder, lider ise; mevcut durumu kabul etmez, ona meydan okur, değişiklikler yapmak için çalışır (Alder, 2002: 13). Performansın düşük olduğu durumlarda, yönetici hedefler koyar ve performans yönetim sistemlerini uygulayarak denetimi sıklaştırır, lider ise çalışanları bir araya toplayarak onlarla iletişim kurar, onları neyin motive edeceğini, işlerinin onlar için nasıl daha anlamlı olabileceğini dinler ve bunu gerçekleştirmek için onlarla çalışır (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 64).

Yönetici ve lider arasındaki farklar şunlardır (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 64),(Bennis, 1999:49- 50), (Kets de Vries, 2007: 234- 235):

1. Yönetici nasıl ve ne zaman; lider ne ve niçin sorularına yanıt arar,
2. Yönetici istikrarlıdır, idare eder; lider yenilik yapar, değişime ilgi duyar,
3. Yönetici kısa dönemli düşünür, şimdiki zamana ilgi duyar; lider uzun dönemli bakış açısına sahiptir, geleceğe ilgi duyar,
4. Yönetici çalışanlarını kontrol altında tutmaya; lider onları daha çok yetkilendirerek güven uyandırmaya çalışır,

Bunlara ek olarak, (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 64):

5. Yönetici durumu korumaya; lider geliştirmeye çalışır,
6. Yönetici sistem ve yapılara eğilirken; lider insanlara odaklanır,
7. Yönetici taklit eder; lider yenilikler getirir,
8. Yönetici iyi bir askerdir, itaat eder, lider ise kendine özgü bir kişiliktir,

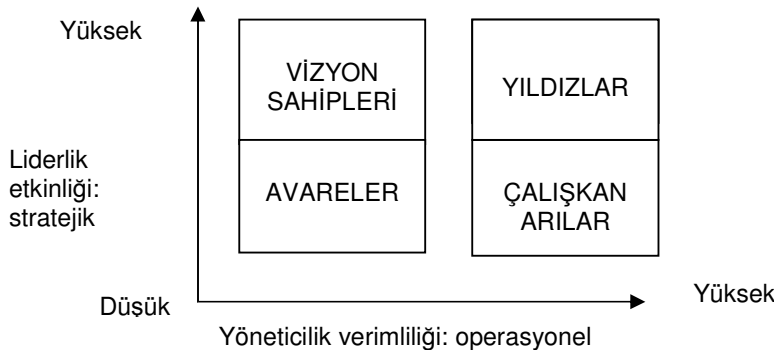
Ayrıca (Bennis, 1999:49- 50):

9. “yönetici bir kopyadır, liderse orijinal”,
10. “yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar”.

2.3.1.2. Yönetici Lider Kavramı ve Özellikleri

Liderlik, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gereklidir (Genç, 2007:44). Lider vizyon geliştirendir, bu yüzden ileriye dönük bir bakış açısına sahiptir. Bir yöneticiyi lider yaparsa hayal kurabilme özelliğidir. Yönetici lider ağaca baktığında odunu görebilendir (Alder, 2002: 32)

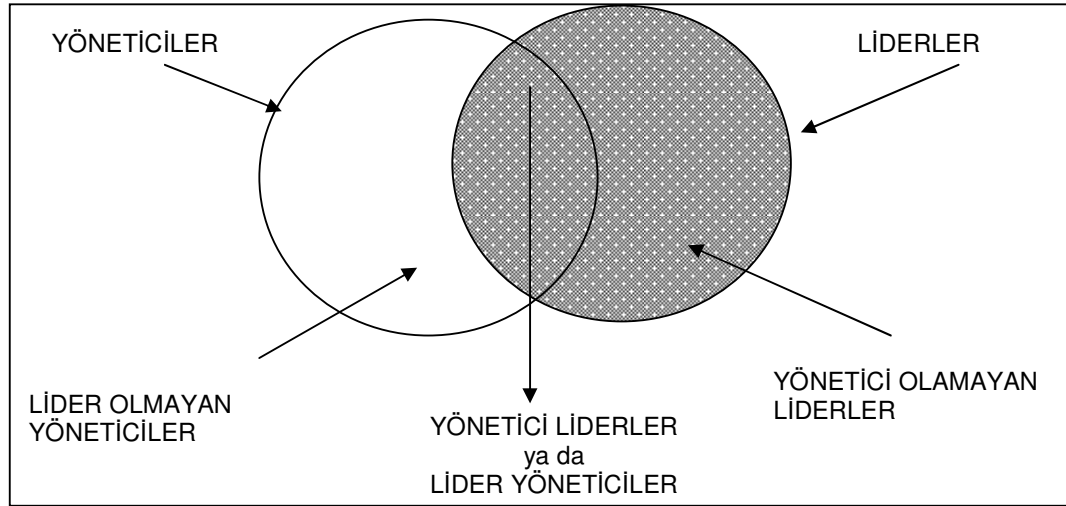
Yönetici ve lider kavramlarının birbirlerinden farklı olduğu açıktır ancak örgüt yönetiminde hem yöneticiliğe hem de liderliğe ihtiyaç vardır. Bu yüzden yöneticilik ve liderlik özelliklerinin bir arada bulunması oldukça önemlidir. Ancak, yöneticilik yetkisi ve liderliğin etkinliğinin de dereceleri bulunmaktadır ve bunlar şekil-13'te gösterilmektedir (Kets de Vries, 2007:235).



Şekil-13 Liderlik-Yöneticilik Matrisi (Kets de Vries, 2007:235).

Yüksek liderlik özelliklerine ve yüksek yetkiye sahip yöneticiler örgütün 'Yıldızları'dır. Düşük örgütsel yetkiye ve düşük liderlik özelliklerine sahip olanlar ise 'Avareler'dir. 'Vizyon Sahipleri', yüksek liderlik özelliklerine sahipken, 'Çalışkan Arılar' da yüksek yöneticilik özelliklerine sahiptirler.

Liderlik sürecini gerçekleştiren kişi lider, yönetim sürecini gerçekleştiren kişi ise yöneticidir. Lider özelliklerine sahip yöneticiler 'yönetici lider', yönetici özelliklerine sahip liderler ise 'lider yönetici' olarak ifade edilmektedir. Yönetim liderliği de içeren daha geniş bir konu olduğu için yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği düşünülmektedir.



Şekil-14 Lider ve Yönetici ilişkisi (Van Fleet, 1991:327’den naklen Çimendereli, 1994:

Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan eylem sistemleridir, başka bir ifadeyle liderlik, yöneticiliğin yerini almamaktadır onu tamamlamaktadır (Kotter;1999:46) ve örgüt başarısı için her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır. İdeal olanı yöneticinin liderlik gücüne sahip olmasıdır. Bu sebeple örgütler yönetici lider yetiştirmeyi ve bünyelerinde tutmayı hedeflemektedirler (Matiloğlu, 2005: 88).

“Bir kuruluşun yönetilmesi önderliği gerektirmektedir. Kuruluşun başında bulunan yönetici önderdir” (Tortop ve diğ, 2007: 91). Bu sebeple yönetici lider, “önce yönetici sonra liderdir” (Werner, 1993: 99) ve bunlar yönettikleri kişileri örgüt amaçları doğrultusunda kendiliğinden harekete geçirmeyi isteklendirme becerisine sahiptirler (Üçok,2006:55).

Yönetici liderin görevi çalışanların yalnızca örgütsel amaçları benimsemesini sağlamak değil aynı zamanda bu amaçlarla özdeşleştirerek kendi bireysel hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Bu sebeple yönetici sadece personelin iyi çalışmasıyla ilgilenmez, çalışanların görevlerini yerine getirirken kendi istek ve ihtiyaçlarının giderilmesinde de yardımcı olur (Werner, 1993: 18- 20).

Yönetici lider, örgütü yalnızca yönetmez, onu ileriye götürür, bunu yaparken de izleyenlerini yönlendirir. Bu sebeple bir yöneticinin lider olabilmesi için örgüt üyeleri arasında ilişki kurmayı ve onları yönlendirmeyi gerektirecek görevleri olması gerekmektedir (Üçok,2006:4- 5).

Günümüz örgütlerinde liderlik, yöneticilik nitelikleri arasında sayılmaktadır ve yöneticinin liderlik davranışının çalışana ya da göreve yönelik olması kendi etkinliğini belirlediği gibi örgütsel etkinliğe de katkıda bulunabilecektir (Üçok,2006:5).

2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yönetici Liderler

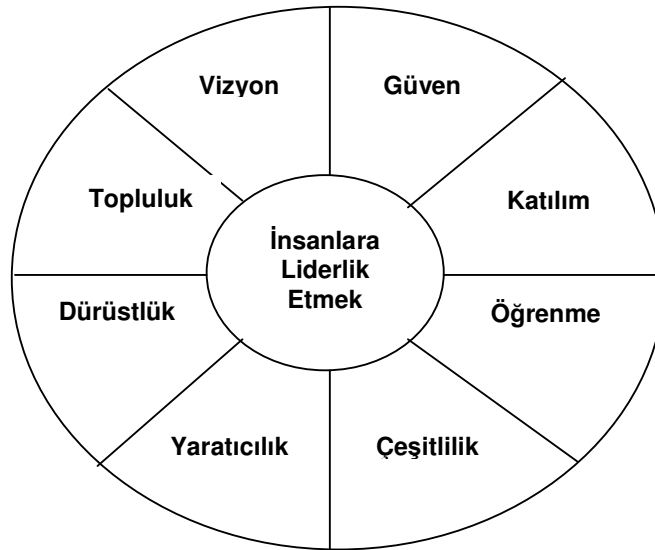
Yönetim ve liderlik birbirini tamamlayan iki kavram olarak ele alınmaktadır. İKY de bir yönetim biçimidir ve liderlik ile desteklenmesi gerekmektedir.

İKY örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl yönetilmesi gerektiği konusunu ele almaktadır (Yüksel,2003:8). Lider ise belirli bir amaca ulaşmak için, diğer bireyleri etkileyerek onları gönüllü bir şekilde davranmaya yönelten kişidir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 84). O halde İK yöneticisi örgüt amaçlarına ulaşmak için örgüt çalışanlarını etkileyerek onları belirli bir şekilde davranmaya yönelten kişidir yani liderlik özelliklerine sahiptir, dolayısıyla da yönetici liderdir.

İnsan kaynakları yönetimi durağan değildir, çok sık kararların verildiği oldukça dinamik bir süreci içermektedir. Bu süreçte doğru kararlar verebilmek insan kaynakları yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirmektedir. Çünkü liderlik özelliklerine sahip İK yöneticileri çalışanları daha kolay etkileyip, yönlendirmekte, çok daha iyi motive edebilmekte, insan kaynakları ile ilgili çeşitli sorunları öngörebilmekte ve bu doğrultuda gerekli önlemleri alabilmektedir (Fındıkçı, 2006: 45).

Rosen'a (1998: 28- 29) göre başarılı liderlerin sırrı kendilerini işletmelerin İK Genel Müdürü olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu görüşü benimseyen liderler sürekli insani etkileşim içinde olmakta ve bu sayede çalışanlarını harekete geçirebilmektedir. Bunu başarabilmek için birtakım ilkeleri benimsemişlerdir. Bu ilkeler:

1. Vizyon: bütünsel resmi görmek,
2. Güven: sağlam bir kuruluş yaratmak,
3. Katılım: herkesin katılımını sağlamak,
4. Öğrenme: yenilikleri ömür boyu öğrenmek,
5. Çeşitlilik: çeşitliliğin gücünden yararlanmak,
6. Yaratıcılık: yeni düşünceleri teşvik etmek,
7. Dürüstlük: olanı olduğu gibi yansıtmak,
8. Topluluk: topluma karşı sorumlu olmaktır.



Şekil-15 İnsanlara Liderlik Etmenin Sekiz İlkesi (Rosen,1998:40).

Yöneticiler örgütlerde konumları gereği bazı yetki ve sorumluluklara sahiptirler ancak; insan kaynakları yöneticilerinin görevlerinin niteliği gereği liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzdeki insan merkezli yönetim anlayışı çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için çalışanları etkilemek gerektiğini vurgulamaktadır. Bireyleri etkileyebilmek bir liderlik özelliğidir ve yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının

yanında liderlerin de bazı güç kaynakları bulunmaktadır. Bu sebeple yönetici lider örgütün kendisine verdiği yetki gücünün yanında ayrıca lider olma özelliğinden kaynaklanan ödüllendirme, korkutma, beğeni ve uzmanlık gücüne de sahip olmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004:84–85)

Liderlik, İK yöneticisinin sahip olması gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Fındıkçı, 2006: 43– 46). Ancak unutulmamalıdır ki, İK yöneticisi olmak sadece İKY’de bulunan yöneticilerin görevi değildir. Örgüt insanlarla çalıştığı sürece örgütteki her düzey yöneticinin bir İK yöneticisi olma zorunluluğu bulunmaktadır. O halde liderlik kültürünün benimsenmiş olduğu örgütlerde her bir yönetici de yönetici lider olarak karşımıza çıkacaktır.

2.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticileri için Liderlik Tarzları

Liderlik ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konulmuş bazı liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları bulunmaktadır. Bunlar arasından en iyi yaklaşım tarzını seçmek oldukça önemli bir husustur. Bunun için örgütün yapısı, yapılan işin niteliği, İK’nın özellikleri ve kurum kültürü gibi faktörler çok iyi bir şekilde bilinmeli ve bu doğrultuda bir tercih yapılmalıdır. Bu noktada da İKY devreye girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi örgüt için en uygun olacak liderlik tarzını belirleyebilen, bu tür liderlik özellikleri taşıyan bireyleri örgüte alan ve bu yönde gerekli eğitimleri düzenleyen bir birim olarak görev yapmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004:92).

Günümüz örgütlerindeki etkili yöneticiler eski yöneticiler gibi sürekli olarak emirler vermemektedirler, çalışanların daha rahat çalışması için onları kendi kendilerine bırakmaktadırlar. Etkili lider bu çeşit bir yönetim tarzıyla çalışanları kendisine bağlamaktadır ayrıca, çalışanlara ilham vermek, onları motive etmek, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı yaratmak ve gelişime açık olmayı sağlamak yine etkili yöneticiler tarafından üstlenilen görevler arasında bulunmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 53).

Liderlik tarzlarına yönelik olarak yapılan araştırmalar, ülkemizdeki yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun otoriter bir liderlik tarzı ile hareket ettiğini ancak, çalışanların ise daha demokratik tarzda liderler ile çalışmak istediklerini göstermektedir. Çalışanlar daha çok sırasıyla danışmalı, babacan, demokrat ve son olarak da otoriter liderlik tarzına sahip yöneticilerle çalışmak istemektedirler çünkü çalışanlar karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmak istemektedirler (Gürüz ve zdemir Yaylacı, 2004:92).

Çalışanların en az çalışmak istedikleri tarz olan otoriter lider daha çok emir veren bir liderlik biçimidir. Bu tür liderler göreve dönüktür ve insan ilişkileri düşük seviyelerdedir. Buradan anlaşılmaktadır ki günümüz çalışanı için ast-üst ilişkisi oldukça önemlidir. alışan yöneticisiyle iletişim kurmak istemektedir. Yöneticisinin kendisine güvenmesini ve daha fazla serbesti tanınmasını istemektedir. Yeri geldiğinde kendisi de inisiyatif kullanabilmeli, yönetime katılabilmeli ve bunlar sayesinde motivasyonunu arttırarak bireysel ve örgütsel amaçlar için daha etkili bir performans gösterebilmektedir

En uygun ideal bir lider tarzından söz edebilmek mümkün olmamakla birlikte, her ne kadar farklı durumlar farklı lider davranışlarının kullanımını gerektiriyorsa da; insan kaynakları yönetiminde benimsenecek olan liderlik tarzlarının işe yönelik olmaktan çok kişilerarası ilişkiye yönelik olması beklenmektedir. Davranışsal ve durumsal yaklaşımların insan kaynakları yönetimine katkıları şöyle sıralanabilir:

- Iowa niversiteleri çalışmaları sonucunda demokratik liderlik tarzının otoriter ve liberal liderlik tarzlarından daha iyi sonuçlar verdiği gözlenmiştir (Eren,1998:28).
- Ohio Eyalet niversitesi alışmaları liderlikte hem görev hem de insan boyutunun önemini vurgulayan ilk araştırma olmuştur (Luthans,1995:344). Bu çalışmada liderin kişiye önem veren davranışları arttııka personel devir hızı ve devamsızlığın azalacağı bulunmuştur (Ertürk 1998: 136).

- Michigan Üniv. Çalışmalarında kişiye yönelik olmanın daha başarılı olacağı düşünülmüş, ancak işe ve kişiye yönelik davranışları birlikte uygulayan liderlerin daha başarılı olduğu belirlenmiştir (Zel, 2006:129).
- McGregor'un, X Teorisi diktatör-otoriter liderlik, Y Teorisi destekleyici - katılımcı liderlik üzerine kuruludur. X Teorisinde korku motivasyon unsuru iken Y Teorisinde insana saygı ön plandadır (Palmer, Winters, 1993: 20).
- Likert'in Sistem 4 Modelinde işe yönelik ve göreve yönelik liderlik çerçevesinde dört liderlik tarzı olduğu belirtilmiştir. Bunlar sömürücü otoriter ve babacan otoriter ile danışmalı yönetim ve katılmalı yönetimdir (Can,1997: 192) İKY kişiye yönelik liderlik tarzlarından katılmalı ve danışmalı yönetimi üzerinde daha çok durmaktadır.
- Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksinde yer alan beş farklı liderlik tarzından insan ilişkileri ve üretim boyutu yüksek olan 9.9. ekip liderliği, tercih edilmeli ve yine bazı durumlarda da 5.5. orta yol liderlik kullanılmalıdır (Can,1997: 194)
- Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusunda yedi farklı liderlik tarzı yer almıştır ve yöneticinin bunlardan birini seçebilmesi için kendisinin ve astlarının özellikleriyle içerisinde bulunulan durumu iyi bilmesi gerektiği belirtilmiştir (Şimşek ve Çelik,2009: 55).
- Vroom ve Yetton'un Lider Katılma Modeli karar verme süreci üzerinde durarak astlarca kabul gören kararların daha olumlu sonuçlar doğurduğunu ileri sürmüştür. (Zel, 2006:160).
- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli çerçevesinde ise lider-ast ilişkilerinin iyi, görev yapısının planlanmış ve liderlik yetkisinin fazla olduğu durumların insan kaynakları yöneticileri için daha uygun olabileceği düşünülmektedir.
- Yol- amaç modelinde emir verici lider otoriter lider özelliği taşıdığı için pek tercih edilmemektedir. Destekleyici, Katılımcı ve Başarı Arayıcı liderlik tarzları İKY açısından daha kabul görmektedir.
- Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli kişilerin bir örgütte geçirdiği süreyi ele aldıkları için buradaki dört tarz farklı durumlar için elbette geçerli olarak kullanılabilir.

- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinde ise aynı liderlik davranışlarının durumlara göre etkili veya etkisiz olabileceği belirtilmiş, liderlerin duruma uygun davranarak etkililiği sağlamaları önerilmiştir (Zel, 2006:154- 155).

İnsan kaynakları yöneticisi, görevinin hem insan hem de iş boyutlu olduğunun bilincindedir. Her durumda geçerli olan bir liderlik tarzı yoktur bu yüzden İK yöneticisi durumları değerlendirerek karar vermelidir. Her ne kadar çalışanları baskı altına alan otoriter liderlik tarzının İK süreçlerinde tercih edilmeyeceği düşünülse de yeri geldiğinde İK yöneticisi otoriter de davranabilmelidir. Hersey ve Blanchard'ın belirttiği gibi özellikle yeni işe alımlarda bu tarz liderlik gerekli olmaktadır.

Klasik örgüt kuramının liderlik özelliklerini yansıtan X teorisi de liderliğin diktatör tarzda otoriter olması gerektiğini vurgulamaktadır, ancak neoklasik örgüt kuramının liderlik davranışlarını yansıtan Y teorisi insan ilişkilerini dikkate alarak destekleyici ve katılımı sağlayan liderlik tarzlarının daha etkili olduğunu belirtmektedir. Belki de İK yöneticisi Blake ve Mouton'un 5.5 orta yol liderlik tarzını kullanarak orta yolu bulan bir liderlik tarzını da benimseyebilecektir.

Hangi durumda hangi liderlik tarzının seçilmesi gerektiği liderin, çalışanların ve durumun özelliklerine bağlı olarak değişmektedir Reddin'inde belirttiği gibi bir durumda etkili olan liderlik tarzı bir başka durumda etkisini kaybedebilmektedir. Dolayısıyla İnsan kaynakları yöneticisi hangi tarzda hareket ederse etsin gerektiğinde liderlik tarzını değiştirerek duruma en uygun gelecek tarzda davranabilme becerisine sahip olmalıdır

2.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Liderlik Süreci

İKY insana dönük ve örgütlere dönük bazı fonksiyonlar içermektedir. İnsan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi ve

emeğinin karşılığının ödenmesi insana dönük fonksiyonlar iken sendikalarla ilişkiler örgüte dönük fonksiyonlarını oluşturmaktadır (Yüksel, 2003: 30- 31).

İKY örgüt için en uygun olacak liderlik tarzını belirleyebilen, bu tür liderlik özellikleri taşıyan bireyleri örgüte alan ve bu yönde gerekli eğitimleri düzenleyen bir birim olarak görev yapmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 92). Bu sebeple İKY fonksiyonlarında liderlik süreci İK'nın sağlanması, yönlendirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi fonksiyonlarını ele alacaktır.

Geleceğin lider kuruluşları, geleceğin liderlerini bugünden yetiştirenler olacaktır. Ancak çalışanların tercih edeceği bir işletme olmak da kolay değildir. Yetenekli çalışanları bünyesinde toplayıp geleceğin liderlerini yetiştirmek isteyen işletmeler, öncelikle işe alım sürecinde gelişmeye açık, hedefleri olan kişileri tespit etmeli, onları doğru yönlendirerek motive etmeli, sürekli geri bildirim sağlamalı, gelişmeleri için fırsatlar yaratmalıdır (Neumann,2000:3)

Liderlik etmek öncelikle insanın kendine iyi liderlik etmesiyle başlamaktadır, ardından izleyicileri gelmektedir. Bu sebeple lider önce kendini geliştirmeli daha sonra uygun insanları seçerek, onlarla çalışmalı ve yeni liderler yetiştirmelidir (Altılar, 2006:243). Lider sahip olduğu empati özelliğiyle kendini personelinin yerine koyarak onların durumunu anlayabilmeli ve çalışanlardan en etkin şekilde faydalanabilmelidir (Alder, 2002: 149- 156).

Lider ayrıca mesleki rehberlik yaparak çalışanın çalışma hayatı süresince karşılaşacağı fırsatlar hakkında bilgi vermeli ancak kararlarını kendi başlarına almalarını sağlamalıdır. Mesleki rehberlik sırasında liderin karşılaşabileceği en büyük sorunlardan birisi işini sevmeyerek yapan çalışanlar olmaktadır. Böyle sorunlarla karşılaşan liderlerin bunun sebeplerini öncelikle araştırması işi sevdirmeye yollarını bulması ve imkan dahilinde birimlerde değişiklik yapması gerekmektedir. Çünkü liderin belki de en önemli

görevi, çalışma hayatı boyunca, çalışanların amaçları ve örgüt amaçlarının uyum içerisinde ilerlemesini sağlamaktır (Yüksel, Zel, 1999:169- 170).

2.3.4.1. İnsan Kaynaklarının Sağlanması

İnsan kaynakları yönetiminin ilk aşaması insan kaynağının sağlanmasıdır. Bu oldukça önemli bir süreçtir çünkü bundan sonra gerçekleştirilecek fonksiyonlar, sağlanan İK doğrultusunda şekillenmektedir. Örgüte başarılı bir şekilde İK sağlanması, diğer fonksiyonların da başarılı olmasında temel olmaktadır (Yüksel, 2003: 63).

Otomobiller nasıl kendi başlarına yol alamaz, çalışmaları için mutlaka insana gerek duyarlarsa, işte örgütler de tıpkı otomobiller gibidir. Örgütler var olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için insana ihtiyaç duyarlar ama doğru insana ihtiyaç duyarlar, çünkü bir örgütün çalışanlarının etkinliği örgütün etkinliğini belirlemektedir (Kets de Vries, 2007: 19).

Örgüte insan kaynağının sağlanması gelecekte örgütte yapılacak iş için İK'nın sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi, bu özelliklere sahip insanların tespit edilmesi, örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin çalışmaları kapsamaktadır (Yüksel, 2003: 63). Bir örgütün iyi çalışanları kendine çekebilmesi ve elinde tutabilmesi başındaki liderlere bağlı olmaktadır (Bennis, 2000: 13). Bir örgütün lideri o örgüte ilişkin bütün liderlik faaliyetlerini yansıtmaktadır ve bunun örgüte İK sağlanması açısından iki önemli sonucu olmaktadır. Bunlardan birincisi İnsanları örgüte çekebilmek ve elinde tutabilmek bir liderlik özelliğidir, ikincisi insanlar başarılı liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışmak istemektedirler.

İnsan kaynağının sağlanması için insan kaynakları planlanması yapılmalı, iş analizleri yapılarak iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmeli ve ardından insan kaynağını bulma ve seçme süreci başlamalıdır.

2.3.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Yönetim fonksiyonlarına göre bütün yönetim süreçlerinde öncelikli olarak planlama yapılması gerekmektedir. Planlama geleceğe yönelik düzenlemeleri içermektedir. İKY’de yapılan İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) da örgütün geleceğine ilişkin bir takım hazırlıkları kapsamaktadır.

İKP, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı İK’nı bu günden belirlemek ve bunların nereden nasıl sağlanacağını tespit etmek için yapılmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın,2005: 77). Doğru sayıda ve doğru nitelikteki İK’nın doğru kaynaklar aracılığıyla örgüte kazandırılması gerektirmektedir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı,2004: 97). Çünkü İK’nın nitelik ya da nicelik açısından eksik ya da fazla olması örgüt için olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.

Bir örgüt liderlik özelliklerine sahip kişileri bünyesine katmak ve geleceğin liderlerini yetiştirmek istiyorsa bunlar İK planında belirtilmeli ve bu doğrultuda insan kaynakları planlaması yapılması gerekmektedir.

İKP yapılırken personel devir oran ve devamsızlık oranı dikkate alınmaktadır (Yüksel, 2003: 70). Bu oranlar bize örgütteki yöneticilerin liderlik tarzları hakkında da bilgi vermektedir. Ohio Üniversitesi tarafından yapılan liderlik çalışmalarında örgüt yöneticilerinin göreve ya da kişiye yönelik liderlik davranışlarında bulunabildikleri belirtilerek, liderin kişiye önem veren davranışları arttıkça personel devir hızının ve devamsızlığın azalacağı bulunmuştur.

2.3.4.1.2. İnsan Kaynaklarıyla İlgili Teknik İşlevler

İnsan kaynaklarıyla ilgili teknik işlevler iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinden oluşmaktadır. Bu teknik işlevler ile yapılacak işin özellikleri ve o işin yapılması için gerekli nitelikler belirlenmektedir (Yüksel, 2003: 31).

İş analizi örgütte yapılan işler hakkında bilgi vermek amacıyla yapılan sistematik ve detaylı bir analizdir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı,2004:100- 102), işlerin nasıl yapıldığının ayrıntılarıyla ilgilenmektedir. Bir örgütte yapılan işlerin tanımlanması, kaydedilmesi ve işle ilgili gerekliliklerin belirtilmesi sürecidir. Bu süreç sonucunda elde edilen veriler ilgili bütün İKY fonksiyonlarında kullanılmaktadır, bu sebeple, iş analizi diğer İKY fonksiyonları için temel teşkil etmekte ve İKY'nin alt yapısını oluşturmaktadır (Bingöl, 2003: 74- 75).

İş analizinde toplanan verilerin değerlendirilerek özetlerinin hazırlanmasıyla iş tanımları oluşturulmakta ve tanımlanan işin yapılması için İK'nın sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesiyle de iş gerekleri ortaya çıkarılmaktadır (Yüksel, 2003: 82).

Yapılan iş liderlik niteliklerini gerektiriyorsa bunlar iş tanım ve gereklerinde belirtilmelidir çünkü örgüte İK seçimi sırasında iş tanımları ve iş gerekleri dikkate alınmaktadır.

2.3.4.1.3. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme

İnsan kaynağını bulma ve seçme, belirlenen iş tanımı ve iş gerekleri dikkate alınarak insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan İK ihtiyacını karşılamak amacıyla gerekli niteliklere sahip İK'nın nereden bulunacağı ve nasıl seçileceğine ilişkin yapılan faaliyetleri içermektedir.

İnsan kaynağını bulma faaliyeti uygun niteliklere sahip adayları aramakla başlar ve adayların işe başvurmasıyla sona erer, başvurunun yapılmasıyla da insan kaynağını seçme süreci başlar (Yüksel, 2003: 102).

İnsan kaynağını bulma ve seçme sürecinde temel amaç 'doğru işe doğru insan' alınmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 72). Geleceğin

liderleri olabilecek yüksek potansiyelli kişileri işe almak isteyen örgütlerin izleyeceği yöntem de bireyleri doğru insan olacak şekilde yetiştirmekten ziyade doğru insanı seçmeye çalışmak olmalıdır (Kets de Vries, 2007: 272).

Örgüt içinde sorunlar yaşanmaması için en baştan doğru lider adayının seçilmesi gerekmektedir (Collingwood ve Kirby, 2003: 74). Ancak gerçekten liderlik özelliklerine sahip kişileri seçebilmek de oldukça zordur. Bu seçimi yapabilmek için adaylara liderlik yeteneklerine sahip olup olmadıkları sorulabilir, fakat verilecek cevabın güvenilirliği tartışmalı olacağından çeşitli testler uygulanması tavsiye edilmektedir. (Kets de Vries, 2007: 274- 275).

İK seçme sürecinde adaylara, genellikle eğitim, iş tecrübesi, ilgi ve beceri alanlarını kapsayan sorulara cevap vermelerinin istendiği bir iş başvuru formu verilmektedir. Verilen cevaplar sonucunda örgüt tarafından belirlenen iş gereklerine en çok uyan adaylar görüşmeye çağrılmaktadır. Bu görüşme bir ön eleme niteliğinde olup, daha sonra sınav, mülakat, değerlendirme merkezi gibi seçme yöntemlerine başvurulmaktadır. Genellikle en çok başvuru alan yöntem sınavdır. Ayrıca bu süreçte işe başvuran aday sayısı önemli bir faktör olmaktadır. Ne kadar fazla aday başvurursa uygun personeli seçme olasılığı o kadar artmaktadır (Yüksel, 2003:108–124).

Doğru kişileri seçebilmek bir liderlik özelliğidir ve liderler genellikle işe eleman alımının ilk süreci üzerinde önemle dururlar Çünkü yeni personeli seçerken onların örgüt içerisinde nasıl bir rol oynayacaklarını önceden kestirmek liderin görevleri arasındadır Anahtar insanları seçebilme başarısı lideri yöneticiden ayıran bir özelliktir (Alder, 2002: 167- 171).

İK'nı seçme sürecinde liderlik iki boyutlu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi doğru lider adaylarının seçilmesi, ikincisi doğru kişileri seçebilmenin bir liderlik özelliği olduğudur. O halde lider adaylarının seçimi örgüt içindeki liderler tarafından gerçekleştirilmektedir.

2.3.4.2. İnsan Kaynaklarının Yönlendirilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin gerekli İK'nı örgüte çekmesi yeterli değildir, seçilip, örgüte kabul edilen adayın örgüte alıştırılması, çalışmaya isteklendirilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanması gerekmektedir.

İK'nın yönlendirilmesi faaliyetleri için sosyalleştirme, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarından yararlanılabilmektedir (Yüksel, 2003:124).

2.3.4.2.1. Sosyalleştirme

Sosyalleştirme insan kaynaklarının yönlendirilmesindeki en önemli süreçtir. Artık, personel olarak adlandırılan örgüte yeni katılan elemanın, örgüte ve sorumluluklarına, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına, örgütün değerlerine ve kendi görevlerine tanıştırılması ve alıştırılması faaliyetlerinden oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle sosyalleştirme ile örgüte yeni katılanların tutum ve davranışlarında örgüte uyum sağlayacak şekilde değişiklikler gerçekleştirilmektedir (Tortop ve diğ,2006: 119).

Sosyalleştirme süreci üç aşaman oluşmaktadır. Karşılaşma öncesi olarak adlandırılan birinci aşamada bireylerin örgüte katılmadan önce örgütle ilgili olarak öğrendikleri bilgiler yer almaktadır. Karşılaşma, ikinci dönemdir ve burada birey örgüte katılmıştır, örgüte ilişkin bilgileri örgüt tarafından şekillenmektedir. Üçüncü aşama olan değişimde de bireyler örgütle ilgili gerekli bilgileri öğrenerek örgütün kimliğini yansıtacak şekilde davranmaya başlamaktadırlar (Akıncı Vural, 2003: 115- 117).

Sosyalleştirme bir kez uygulanıp biten bir süreç değil, birey örgütte çalıştığı sürece devam eden ve bireyin örgüt içinde her görev değiştirmesinde yeniden başlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte örgüt çalışanları örgütün temel amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak

için kullanması gereken araçları, kendi sorumluluklarını, örgüte ilişkin sembolleri ve ilkeleri öğrenmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın,2005:147).

Sosyalleştirme örgüt çalışanlarının özellikle de kuruma yeni katılanların kurum kültürünü de öğrendikleri bir süreçtir Kurum kültürünü öğrenme bireysel gözlem yoluyla olabileceği gibi kurum kültürünü yansıtan rol modelleri olan liderler tarafından aktarılan bilgilerle de öğrenilebilmektedir (Akıncı Vural, 2003: 118).

Lider yeni işe başlayacak kişilerin bilgilerinin tam olarak alınmasını sağlamalı ve yeni başlayanlara da iş ortamı ve görev ve sorumluluklarının tam olarak anlatılmasını sağlamalıdır. Lider kendi davranışlarıyla örnek olmalı ve iş yeri ile ilgili genel kurallara uyulmasını sağlamalıdır (Yüksel, Zel,1999:165).

2.3.4.2.2. Motivasyon

Sosyalizasyon sürecinden geçerek örgüte uyum sağlayan çalışanların verimli bir şekilde çalışmaya isteklendirilmeleri gerekmektedir.

Bir örgüte İK'nın başarılı olabilmesi için işin gerektirdiği niteliklere sahip olması ve çalışma isteğinin olması gerekmektedir. Gerekli niteliklere sahip İK'nın çalışma isteği yoksa ya da çalışma isteği yüksek ancak sahip olduğu nitelikler işe uygun değilse İK'nın başarılı olmasını beklemek mümkün değildir. Bu yüzden öncelikli olarak İK'nın sahip olduğu niteliklerle iş için gerekli niteliklerin uygun olmasına dikkat edilmeli ve çalışma isteği duymuyorsa, bu isteği uyandırmak için faaliyetlerde bulunulmalıdır (Yüksel 2003:130). İK'ında örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışma isteği yaratılarak bunun sürekliliğinin sağlanması motivasyon kapsamında ele alınmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004:74).

“Motivasyon bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalar toplamıdır ” (Eren, 2008:494) Motivasyon sürecinde başarılı olmak örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarının uzlaştırılmasına bağlı olmaktadır (Tortop ve diğ,2006: 119).

İKY çalışanlardan yüksek verim alabilmek için onların motivasyonlarını artırıcı bir ortam yaratılması ve bu ortamın geliştirilip sürekliliğinin korunması ile görevlidir (Palmer, Winters, 1993: 27). Çünkü motivasyonları güçlü olan kişilerin, işlerini severek yaptıkları ve örgütlerine bağlılık derecelerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Goleman, 2002(a): 24)

Maslow'un teorisine göre kişilerin fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini kanıtlama olmak üzere beş farklı ihtiyacı bulunmaktadır. Hangi ihtiyacın daha ağır bastığı kişiden kişiye göre değişmektedir. Ayrıca ihtiyaçların biri karşılanmadan bir üst düzeye geçilememekte ve bu durum ihtiyaç düzeyi yeterli derecede karşılanana kadar devam etmektedir. Dolayısıyla bir ihtiyacın motivasyon unsuru olması için karşılanmamış ya da yeteri ölçüde karşılanmamış olması gerekmektedir. İK açısından bu açıklamaları dikkate aldığımızda karşımıza çıkan zorluk her çalışanı ayrı bir birey olarak ele almak ve onu neyin motive edeceğini bulmak ve bunu uygulamaktır. Çalışanlar farklı ihtiyaç düzeylerinde olabileceğinden aynı motivasyon unsuruna farklı tepkiler verebileceklerdir (Palmer, Winters, 1993: 18).

Bilimsel yöntemin yaklaşımının kurucusu olan Taylor'a göre insanı motive eden unsur ekonomik kazançtır (Gök, 2006: 9). McGregor'un X teorisine göre ise en belirgin motivasyon unsuru korkudur (Palmer, Winters, 1993: 20). McClelland'a göre ise sırasıyla başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyacı insanı motive eden unsurlardır (Eroğlu, 2000: 264). Günümüzde ise maddi faktörler ya da sosyal faktörler tek başlarına motive edici değildirler. Bunların birlikte kullanılmaları gerekmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın,2005:361).

Motivasyon kavramı İKY’de olduğu kadar liderlik konusunda da üzerinde önemle durulan bir konudur.

Motivasyon, liderlik için olmazsa olmaz bir unsur olan duygusal zekânın beş bileşeninden birini oluşturmaktadır ve bir lideri motive eden unsurun başarma arzusu olduğu bilinmektedir. (Goleman, 2002(a): 16)

House ve Evans tarafından geliştirilen yol-amaç modeli motivasyon kavramını esas almaktadır. Bu modele göre liderin görevi astları için amaçlar belirlemek ve astların bu amaçlara ulaşmasında onları motive ederek onlara yol göstermektir (Koçel,2001:481).

Liderlerin görevi çalışanların işlerini sadece işten atılmayacak şekilde yapmalarını sağlamak değildir, lider çalışanlarının bütün yeteneklerini kullanmalarını sağlayacak şekilde onları motive edebilmelidir (Collingwood ve Kirby, 2003: 69- 71).Liderler çözümler üreterek örgütü değiştirirler ve izleyicilerini motive ederek başka türlü asla gitmeyecekleri yerlere gitmeye ikna ederler. Örgüt ve izleyicilerinde böylesine büyük sonuçlar yaratabilen liderler örgütler için en önemli rekabet avantajıdır (Maccoby, 2008: 126)

2.3.4.2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı olan düşüncelerini içeren ve birey ile örgüt arasında kurulan ilişkinin durumunu ifade eden önemli bir göstergedir.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kalmak istemesi ile ilgili bir süreçtir. Bu süreçte çalışan örgüte karşı sadakat duymaktadır, örgüt kimliği ile bütünleşmekte ve örgütün başarılı olması için gereken ilgiyi göstermektedir (Bayram, 2005:128).

Örgütsel bağlılık bireyin yaptığı işe ve örgüte bağlanmasını ifade etmektedir. Güçlü örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde yüksek bir örgütsel bağlılık görülmektedir ve yüksek bağlılık gösteren İK, rekabetçi ortamda fark yaratan bir avantaj olmaktadır (Akıncı Vural, 2003: 71- 72).

Örgütsel bağlılığın oluşması için bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş olması, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışma isteğinin olması ve örgütte kalma isteğinin olması gerekmektedir (Greenberg ve Baron, 1995: 183'den naklen Akıncı Vural, 2003: 72).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsur liderlik davranışlarıdır (Bayram, 2005:134). Liderin hangi tarzda davrandığı çok önemli olmakta ve örgütsel bağlılık derecesini etkilemektedir. Demokratik ve katılımı sağlayan liderlerin yönettiği örgütlerde örgütsel bağlılık derecesinin yüksek olması beklenmektedir. Otoriter liderlerin yönettiği örgütlerde de örgütsel bağlılık yüksek gibi görünebilir ancak bunun sebebi insanların liderlerine karşı duyduğu sadakat değil korku olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın en fazla görüldüğü liderlik tarzı karizmatik liderliktir. Karizmatik liderleri izleyenlerin beklenenin çok üstünde yüksek performans göstermeleri lidere, liderin gösterdiği amaca ve dolayısıyla liderin yönettiği örgüte karşı aşırı sadakatle bağlı olmalarından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık rasyonel bir süreç değildir, yüksek veya düşük olabilmektedir (Yüksel,2003:177). Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar işlerini sevmeyerek yapan çalışanlar olabilir. Lider mesleki rehberlik uygulamalarında bu tür kişilerle karşılaşabilmektedir. Böyle sorunlarla karşılaşan liderler, işi sevdirmeye yollarını bularak çalışanlarda çalışma isteği uyandırabilir ve böylelikle örgütsel bağlılık derecelerini değiştirebilir.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir diğer önemli faktör ise motivasyondur, çünkü motivasyonları güçlü olan kişilerin, işlerini severek yaptıkları ve örgütlerine bağlılık derecelerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Goleman, 2002(a): 24).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında rol oynayan başka bir süreç ise iletişimidir. Doğru yer ve doğru zamanda yapılan iletişim lidere güven duyulmasını sağlamaktadır.

İş yaşamındaki birçok lider iletişimdeki başarılarının sebebinin etrafta dolaşarak yönetmek-MBWA (management by walking around)-olduğunu belirtmektedir, çünkü MBWA liderin sezgisel yeteneklerini de kullanıldığı bir süreçtir (Alder, 2002: 139- 144). Ayrıca liderler bu tür bir sürecin personel için önemli olduğunu vurgulamaktadır, personel böylelikle kendine değer verildiğini hissetmektedir (Alder, 2002: 152). Çalışanlara insan olarak değer verilmesi bir liderlik özelliğidir (Gürüz ve Gürel, 2006:300) ve kendine değer verildiğini bilen personelin örgütsel bağlılığı artmaktadır.

Örgütsel bağlılığı sağlamak için örgütler katılımcı yönetimler uygulamalıdır. Her türlü formel ve enformel süreçte sağlanan katılım düzeyi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca örgütlerin uyguladıkları ödül sistemi de örgütsel bağlılık sürecinde etkili olmaktadır. Bunların yanı sıra İK'na kariyer fırsatları sunulması, performanslarının değerlendirilmesi, gerekli eğitimlerin sağlanıp kişisel gelişimlerinin desteklenmesi örgütsel bağlılık sağlamak için gerçekleştirilecek önemli faaliyetlerdir (Yüksel,2003:177- 178).

2.3.4.3. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

İK'nın eğitimi ve geliştirilmesi, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamak amacıyla yapılan faaliyetleri içermektedir. İnsan kaynaklarının eğitime ihtiyaç duymasının iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan

birincisi işin gereklerine tam olarak uyan personelin seçilememiş olması, ikincisi de yeni teknoloji ve teknikleri öğrenmenin gerekli olmasıdır. Sebep bunlardan hangisi olursa olsun eğitim ihtiyacı olup olmadığı ya da hangi konularda olduğu performans değerlemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen işler karmaşıklılaştıkça insan kaynaklarının geliştirilmesi daha da önemli hale gelmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda da çalışanlara yeni iş gerekleri kazandırılarak kariyer olanakları sağlanabilmektedir (Yüksel,2003:179).

İK'nın geliştirilmesi işlevi, hem örgüte hem de çalışana bir takım faydalar sağlamaktadır. Özellikle insanı bir maliyet unsuru olarak görmeyip, eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak ele alan örgütlerde önemli bir motivasyon aracı ve örgütsel bağlılık sebebi olarak kullanılmaktadır. Çünkü İK'na yatırım yapan örgütlerde İK hem kişisel gelişimini sağlamakta hem de istekli bir şekilde örgüt için çalışmaktadır.

Bir örgütün en değerli kaynağı "insandır". Bu sebeple insana yapılan yatırım en önemli ve geri dönüşü en hızlı yatırım olmaktadır (Argun,1999:3). Yatırım yapılacak kişilerin geleceğin liderleri olacağı düşüncesi bu eğitim ve geliştirmenin önemini daha da artırmaktadır.

Seçim süreci tamamlanıp işe alınan geleceğin liderlerinin daha da başarılı olabilmeleri için bazı geliştirme deneyimlerine ihtiyaçları olmaktadır. Bunların birincisi örgütteki değişik pozisyonlarda görev almaktır, bunun amacı kişiye örgütle ilgili daha geniş bir bakış açısı kazandırmaktır. Ayrıca müşterilere yakın olmak ve rakipleri dikkatli bir şekilde izlemeleri gerekmektedir. Bu sebeple yeni işe başlayanların müşteri hizmetlerinde ve pazar analizi bölümlerinde bir süre çalışmaları önerilmektedir. Ancak belki de en önemli nokta genç adaylara sorumluluklar verilmesi ve henüz genç yaşlarda iken hatalar yapmalarına ve bunlardan ders almalarına imkân tanınmasıdır olmalıdır (Kets de Vries, 2007: 276- 277).

Başarılı kuruluşlar çalışanları arasından liderlerin çıkmasını beklemeyiz. Bu tür kuruluşlar liderlik kültürünü benimsemişlerdir ve liderlik potansiyeline sahip kişileri arar ve onların bu potansiyellerini geliştirmeye çalışırlar. Bunun bir yolu özellikle genç çalışanlar için zorlayıcı olabilecek durumları yaratmak ve hatta sorumluluğu onlara devretmektir. Bu tür uygulamalar çalışanları küçük ve orta derecedeki liderlik işlerine hazırlayabilmektedir. Başka bir yöntem de üst yönetimin alt kademedeki çalışanlarla birebir görüşerek ve gözlemleyerek onlarda liderlik potansiyeli olup olmadığını araştırması olabilir (Kotter,1999:46- 59).

Üst düzey yöneticilerin yeni mezun personel arasından seçim yaparak onları kişisel asistanları yapması ve belirli bir süre onları liderlik görevlerine hazırlaması örgütlerin lider geliştirme çalışmalarında kullanılan başka bir yöntemdir. Bundan çok farklı bir yöntem ise çalışanların en iyi akranlarından öğrendiği görüşünü kabul eden bir bakış açısına sahiptir. Bu yöntem akran eğitimi olarak adlandırılır. Üst yönetimden kaynaklanan bir otoriter zorlama olmayacağı için kişilerin daha rahat daha özgür bir biçimde kendilerini geliştirebilecekleri esasına dayanmaktadır (Zaleznik,1999:84- 85).

2.3.4.3.1. Performans Değerlemesi

Performans kavramı ile anlatılmak istenen “İK’nın görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiği”dir . Bu görev ve sorumlulukların ne kadar etkin olarak yerine getirilip getirilmediğinin ölçülmesi ise performans değerlendirme kapsamında ele alınmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 291).

Performans değerlendirme ile yapılan iş değil, işi yapan İK değerlendirilmekte ve İK’nın işindeki başarısı ortaya konmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005: 227). Başka bir ifadeyle performans değerlendirme gerçek başarı ile gerçekleşmesi arzu edilen başarı arasındaki farkı

göstermektedir (Yüksel, 2000: 180). O halde Performans değerlemesi kişinin iş performansı hakkında bilgi verilmek için yapılmaktadır. Bu sayede İK'nın daha önceden belirlenmiş olan iş analizi verilerine ne kadar yaklaşıldığına dair geri besleme sağlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006:104).

Performans değerlendirme İK'nın performansını iyileştirmek amacıyla yapılmakta ve sonuçlarından bütün İKY fonksiyonlarında yararlanılmaktadır. PD'nin sonuçları İK Planlamasında, İK seçiminde, İK'nın eğitimi ve geliştirilmesinde, ücret yönetiminde ve İK'nın örgüt içi hareketliliklerinin belirlenmesinde girdi olarak kullanılmaktadır (Bingöl, 2003:281- 282).

Performans değerlendirme belirli bir süreyi kapsamalı, ölçülebilir somut sonuçlar üzerinde durulmalı ve değerlemesi yapılanların başarılarını ve başarısızlıklarını ortaya koymalıdır. Ancak başarısızlığı cezalandırmak yerine başarıyı ödüllendirme yoluna gitmelidir (Fındıkçı, 2006:359).

Yüksek performanslı örgütler yaratmak için yüksek performanslı bireylere ihtiyaç vardır. Bir bireyin performans düzeyi büyük ölçüde onun kişisel özelliklerine, zihinsel ve bedensel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Bu sebeple yöneticiler işe eleman seçerken ve terfi kararlarını verirken bütün bu özelliklere dikkat etmek durumundadırlar (Barutçugil (a),2002: 40–46).

Barutçugil'e ((a),2002: 48) göre bireysel performans odaklanma, yetkinlik ve adanma (OYA) unsurlarından oluşmaktadır. Odaklanma, çalışanın ne yapacağını bilmesi; yetkinlik, çalışanın işini yapabilmek için gereken becerilere sahip olması ve adanma çalışanın bu işi yapmak için gerekli motivasyona sahip olmasıdır. Yüksek bireysel performans bu üç unsurun birleştirilmesinden oluşmaktadır.

OYA unsurları İK'nın yönlendirilmesi fonksiyonu ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır ve bu faaliyetlerin sağlanmasında liderlik önemli bir etken

olmaktadır. Bu sebeple yüksek performanslı bireylerin çalıştığı yüksek performanslı örgütler yaratmada liderin büyük bir rolü olmaktadır. Lider bireylerin performanslarını artırmak ve bunu sürekli kılmak için çalışanlarıyla sürekli iletişim ve etkileşim içinde olmalıdır.

Liderin çalışanlarla ilişkisi sadece iş ortamıyla sınırlı kalmamalıdır. Çalışanların iş hayatı dışındaki sorunlarından ötürü iş performanslarının düşmemesi için çalışanlarıyla ayrıca ilgilenmeli ve ister iş kaynaklı ister özel hayatlarıyla ilgili olsun problemlerini çözmeye yardımcı olmalıdır (Yüksel, Zel,1999:161).

2.3.4.3.2. Eğitim

Eğitim, bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda yeni bilgi ve beceriler kazanmaları ya da sahip oldukları bilgi ve becerilerini artırmalarıdır. Örgütler için artık son derece önemli olan eğitim çalışmaları sayesinde öğrenim süresi kısalır, iş verimliliği artar, çalışanların örgüte karşı olumlu tutum yaratmasını sağlar, gözetimin azaltılmasını sağlar, çalışanın kendine fayda sağlar ve İK ile ilgili her sorunun çözümüne yardımcı olur (Bingöl, 2003: 207-210).

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim son derece önemli bir konudur, ancak gerçek anlamda ele alınması oldukça yenidir. İnsan kaynağına verilen önem gereği eğitimin de önemi artmaktadır. İnsan kaynağını bir maliyet unsuru olarak gören bakış açısı artık çok gerilerde kalmıştır. Günümüzde insan kaynaklarının eğitimi için örgütler son derece ciddi rakamlar ayırmaktadırlar (Fındıkçı,2006: 243- 244). Çünkü örgütün en değerli kaynağının insan olduğu ve bu sebeple insana yapılan yatırımın en önemli ve geri dönüşü en hızlı yatırım olduğu bilinmektedir (Argun,1999:3).

İnsan kaynaklarında eğitimin önem kazanması II. Dünya savaşından sonra başlamaktadır. Örgütler çalışanlarının savaşa gitmesiyle daha az çalışan daha çok teknoloji kullanımına gitmiş, bu da kalifiye eleman ihtiyacını artmıştır. Bu süreçte örgütler nitelikli eleman ihtiyaçlarını karşılayabilmek için eğitim programları düzenlenmeye başlamışlardır (Yüksel, 2003: 15).

İnsan kaynakları açısından eğitim önemli bir motivasyon aracı ve örgütsel bağlılık sebebidir. Eğitim sayesinde bireyin yeni kazanımları olmakta, örgüt ise bireyin bu yeni kazanımlarını kullanmak suretiyle örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Günümüzde insan kaynaklarına verilen önem ortadadır. İnsan kaynağının örgüte değer kattığına inanılmaktadır, bu yüzden “çalışmak için buradasın, düşünmek için değil” deyişi artık geçerli değildir. Örgütte çalışanlar düşünmeye ve öğrenmeye teşvik edilmektedir (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 48). Bu sebeple de eğitim programlarına oldukça önem verilmektedir.

İnsan kaynaklarının eğitime ihtiyaç duydukları konulardan biri örgüte yeni katılanların işe alıştırılmasıdır. Örgüt performansını artırmak ve bunu sürekli kılmak için de eğitim şarttır. Ayrıca insan kaynağını yeni işlere hazırlamak için yine eğitim sürecinden yararlanılmaktadır (Yüksel, 2000:200).

İnsan kaynağının eğitilmesi İKY'nin görev ve sorumluluklarından olsa da liderlik açısından da önem taşımaktadır çünkü “liderlerin önemli bir görevi astlarını eğitmektir” (Pagonis, 2003: 128). Geleceğin liderlerini yetiştiren kuruluşlar eğitiminin öneminin bilincinde olarak yoğun rekabet ortamında gerçekleşen değişime ayak uydurabilmek için yenilikleri takip etmeli ve ilgili eğitimlerin alınmasını sağlamalıdır.

2.3.4.3.3. Kariyer Planlaması

Kariyer, bir kişinin bütün çalışma hayatı süresince yaptığı işlerle ilgili olarak izlediği bir faaliyet yoludur (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005:195). Çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen bu kavram, kişinin hangi görevleri yerine getirdiği, hangi pozisyonlarda ilerlediği ve hangi basamakları çıkarak yükseldiğini göstermektedir (Bayraktroğlu, 2006:137).

Örgütlerin çalışanlarına kariyer yapmaları için fırsat vermeleri İKY'nin temel ilkelerinden birisidir (Tutum, 1979: 23). Kariyer bir kişinin bütün çalışma hayatıdır. Dolayısıyla da kariyer planlama kişinin çalışma hayatının planlanmasını gerektirmektedir (Aldemir, Ataol, Budak, 2004:227- 228).

Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel açılardan ele alınmaktadır. Bireysel kariyer planlaması bireyin kendisi tarafından yapılır ve bireyi esas alır, örgütsel kariyer planlaması örgüt tarafından yapılır ve örgütü esas alır. Örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama ile örgütsel amaçlara ulaşılmasının sentezini yapar ve örgüt-birey amaçlarının uyum içerisinde olmasına dikkat eder (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005:210- 212).

Kariyer planlama sürecinde birey öncelikli olarak kendi bireysel değerlendirmesini yapmalıdır. Ardından çalıştığı örgütte ya da örgüt dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmelidir. Bu ikisinin belirli bir uyum içinde olması gereklidir, yani kişilerin nitelikleri ile olası kariyer fırsatları arasında bir bağ olmalıdır. Sonra bireysel ihtiyaç ve hedefler belirlenmeli ve belirlenen hedefler doğrultusunda gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Örgüt de benzer şekilde önce örgütsel değerlendirme yapmalı, kariyer olanaklarını belirlemelidir. Çalışanlarını izlemeli ve performans değerlemesi yapmalıdır. Kariyer danışmanlığı yapmalı ve kariyer olanaklarına ilişkin eğitimler verilmelidir (Fındıkçı, 2006:346- 347).

Kariyer planlama, iş yaşamında meydana gelen değişimler nedeniyle yeniden şekillenmektedir. Kariyer planlama bireyin örgüt içinde aşağıdan yukarıya doğru yükselip emekli olmasını anlatan bir süreçken, çalışma koşullarının değişmesi, yükselme alanlarının daralması ile 'alanında ustalaşmaya' dönmüştür. Bireyler artık örgütte yükselmek değil, yaptıkları işte en iyisi olmak istemektedirler (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 185- 186).

Kariyer planlamasında önemli etken de liderlik olmaktadır. Kariyerini liderlik özellikleri doğrultusunda şekillendiren çalışanlar olabileceği gibi, kurum liderinin etkisinin görülebileceği kariyer planları da bulunmaktadır, çünkü bir liderin görevi çalışanlarına mesleki rehberlik yapmak olmalıdır.

Lider çalışanlarına mesleki rehberlik yapmalıdır; yani çalışanın çalışma hayatı süresince karşılaşıacağı fırsatlar hakkında bilgi vermeli ancak kararlarını kendi başlarına almalarını sağlamalıdır. Ayrıca bu süreçte de çalışan amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyum içerisinde ilerlemesini sağlamak yine liderin görevlerinin başında gelecektir (Yüksel, Zel,1999:169- 170).

2.3.5. Örgüt Kültürünün Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderliğin Etkileri

Hızla değişen teknolojik, ekonomik, politik vb. şartlar ile yoğun rekabet ortamında örgütleri başarıya götüren unsur örgütün insan kaynağı ve bu kaynağı harekete geçirebilecek liderlik uygulamalarıdır; artık yönetsel liderlik şarttır. Bunun için de kurum kültürünü liderlik kültürü ile geliştirerek, liderlik özelliklerini bütün örgüte yaymak gerekmektedir (Matiloğlu, 2005: 93).

Örgüt kültürü toplum kültürünün bir alt ürünüdür ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarını yönlendirmektedir. (Eren, 2008:166). Örgüt Kültürü, örgütü bir arada tutup bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan örgüt tarafından kabul görmüş değer ve inanç sistemidir (Barutçugil,

2004:207). Örgüt içerisinde bireye ne kadar özgürlük verildiği, örgütün yapısı, çalışanlara sağlanan rehberlik, ödül sistemi, çatışma yönetimi ve çalışanların risk almaya karşı tutumları, kurumdan kuruma değişiklik gösteren kurum kültürlerinin oluşmasındaki boyutları ifade etmektedir (Barutçugil, 2004:208).

Kurum kültürü insan kaynaklarının kurumla özdeşleşmelerini sağlamaktadır (Barutçugil, 2004:209). Güçlü bir kurum kültürü bütün İK'da yüksek performans standartlarına dönük beklenti uyandırmakta, kişisel gelişimi teşvik etmekte ve örgüt çalışanlarına değer verildiğini hissettirmektedir (İmrek,2004: 223 -224).

Kurum kültürü örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmaktadır ve güçlü kültürlere sahip örgütlerde çalışanları davranışa yöneltmek için resmi kurallara ihtiyaç duyulmamaktadır (Akıncı Vural, 2003: 66- 67). O halde kurum kültürünün güçlü olması çalışanların motivasyon düzeylerini de artırmaktadır.

Kurum kültürü güçlü liderlik özellikleri taşıyan kurucularıyla başlamakta ve daha sonra örgütün güçlü üyeleri tarafından desteklenmektedir. Kurum kültüründe önemli olan, kurum liderinin rol model olarak alınmasıdır, bu sayede liderin davranışları çalışanlarınca kabul görmekte ve benimsenmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar hem liderin davranışlarını doğru bulup kabul etmekte hem de lidere özenip onun gibi olmak istemektedirler (Akıncı Vural, 2003: 103).

Liderler örgüt kültürünün de yardımıyla ortak bir zihniyet yaratmaya çalışırlar, çünkü örgüt kültürü örgütteki davranışları yapılandırır, bir takım davranış ve kurallar sağlar (Kets de Vries, 2007: 193- 194).

Liderlik herkesin katkıda bulunduğu bir gelecek yaratmak amacıdadır. Bunun gerçekleşmesi için katı bir hiyerarşik yapı yerine daha demokratik bir yapı ve örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 268-

269). Böyle bir örgüt kültürü “liderlik örgütü” olarak adlandırılır ve liderlik kültürünün olduğu örgütlerde iletişim en yüksek düzeyde sağlanır, dönüşüm normal bir süreçtir ve çalışanlar ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya gönüllüdürler (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007: 332).

Kurum kültürü ve liderler arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Etkili liderler kurum kültürünü kullanarak çalışanlarını etkilemektedirler. Böylelikle liderler kurum kültürünü şekillendirirken kurum kültürü de çalışanları şekillendirmektedir (Akıncı Vural, 2003: 102). O halde lider, kurum kültürünü, kurum kültürü de insan kaynaklarını şekillendirmektedir. Dolayısıyla liderler hem kurum kültürünü hem İKY’yi etkilemektedirler.

Liderlik kavramı İKY’de güçlü bir örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bayraktaroğlu,2006:298)

2.3.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğinde Liderlik

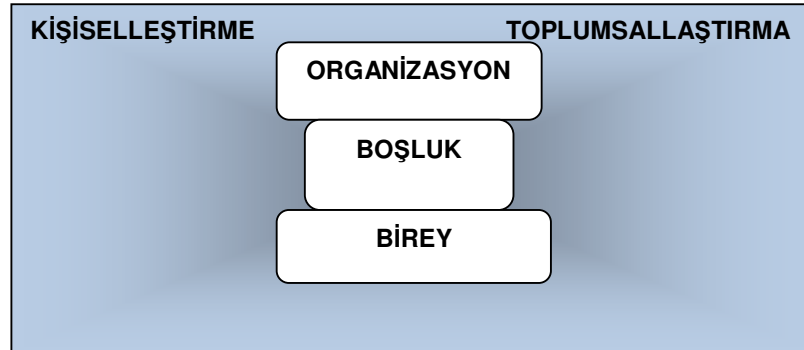
Yarının liderleri insan kaynaklarıyla oynayan takım oyuncularıdır (Adler, 2002: 214).

İKY örgüt amaçlarını insan kaynakları aracılığıyla gerçekleştirmekte (Canman, 2000: 62- 63), ve İK’nın örgüt amaçlarına ulaşmak için nasıl daha etkili yönetilebileceği konusunu ele almaktadır (Yüksel,2003:8). Bu sebeple İnsan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının etkililiğini sağlamaya yönelik faaliyetleri yerine getirmektedir (Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 25). İnsan kaynaklarının etkililiğini sağlamaya yönelik faaliyetlerden belki de en önemlisi liderlik uygulamalarıdır.

Liderlik konusunda farklı uzmanların ortak düşünceleri arasında liderin örgüt vizyonunu belirlemesi ve bunu örgüte aktarması gerekliliği yer almaktadır. Lider izleyicilerine bu vizyonu aktarırken onları aynı zamanda

ortak amaçlar konusunda motive edebilmeli ve örgüte değer katabilmelidir. Başka bir ifadeyle liderler liderlik yaparak aslında örgüte değer katarlar çünkü çalışanların bireysel hedefler yerine örgütsel hedefler etrafında bir araya toplanmasını sağlarlar (Collingwood ve Kirby, 2003: 60- 69). Hiçbir çalışanın önceliğinin örgütünün amaçlarına ulaşması olmadığı, tüm bireylerin öncelikle kendi kişisel istek ve ihtiyaçlarını gidermek için çalıştıkları (Werner, 1993: 76) düşünüldüğünde liderlik oldukça önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Etkili liderlik örgütün amaçlarıyla bireylerin amaçlarının kaynaştırılmasını gerektirir. Örgüt bireyi sosyalleştirirken, birey de örgütü kendi başarısının zemini olarak kişiselleştirir. Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçları arasındaki boşluk, etkili bir liderlikle büyük ölçüde kapatılabilir” (Palmer, Winters, 1993: 20). Çünkü etkili bir lider; olaylara geniş bir bakış açısıyla bakabilir, değişimin yapıcı etkisinden yararlanabilir. Vizyon sahibidir, doğru ve yerinde kararlar alır, yaratıcılığa önem verir ve yeri geldiğinde risk alır. Çalışanlarına insan olarak değer verir, onlara güvenir, kendini geliştirmeye verdiği önem kadar çalışanlarının da kendilerine geliştirmelerine fırsat verir. İş ahlakına sahiptir, herkese eşit davranır, baskı yaratmadan disiplini sağlayabilir ve çalışanlarıyla iletişim kurabilir (Gürüz ve Gürel,2006:300).



Şekil-16 Doğru Liderliğin Örgüt ve Birey Amaçlarını Birleştirmesi
(Palmer, Winters, 1993: 21).

Örgütlerin ve insanların ayrı ayrı ve ortak amaçlarının var olmasının yanı sıra hem insanların hem de örgütlerin değerleri vardır ve bunların da birbiriyle uyumlu olmaları gerekmektedir (Drucker, 2006:13). Çalıştığı örgütten farklı değerlere sahip insanlar ne kendi amaçlarını gerçekleştirebilir ne de örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda ilerleyebilirler.

Bir örgüt teknoloji, finans, pazar konumu vb avantajların hepsine sahip olsa dahi eğer liderlik özelliklerinden yoksunsa bütün bu avantajların bir değeri kalmayacaktır (Kets de Vries, 2007: 21).

Kaith Davis'e göre liderlikten yoksun bir örgüt, sadece insan ve makine topluluğudur, öyle ki liderlik bir örgütü başarıya götüren bir harekettir (Hicks ve Gulet, 1981: 233-234'den naklen Öztürk,2003: 309).

İnsan kaynakları yöneticilerinin üstlenmesi gereken liderlik rolü akla holistik insan kaynaklarını getirmektedir. Holistik insan kaynakları çalışanların yaşamlarının her aşamasında olabilecekleri en iyi insan olmalarını desteklemek anlamına gelmektedir. Çalışanın akşam evine dönerken bile enerjik olması ve böylece hem kendini hem de örgütü yükseltmesi hedeflenmektedir. Hem iş ortamında hem de ev ortamında çalışanlarının mutlu ve sağlıklı olmalarını sağlayabilen örgütler hem daha başarılı olacak hem de insan kaynağını elinde tutabilme ve hatta yeni insan kaynağını da örgüte çekme konusunda olumlu etkiler yaratacaktır. Geleceğin en başarılı İK yöneticilerinin insan kaynaklarını dar çerçeveler içinde ele alan değil, geniş bir bakış açısıyla holistik bir yaklaşımla ele alanlar olması kaçınılmazdır (Akıncı,2001(a):49).

Örgüt içerisinde her derecede liderliğin oluşturulması artık kaçınılmazdır ancak İK yöneticilerinin de örgütteki en iyi liderler olmaları için gerekli koşullar sağlanmalıdır. Bunun da ötesinde "insan kaynakları yönetiminden insan kaynakları liderliğine bir dönüşüm başlatılmalıdır" (Akıncı,2001(a):49)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİĞİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Günümüz koşullarında örgütleri başarıya götüren unsurun örgütün insan kaynağı olduğu kabul edilmektedir ancak bu kaynağı harekete geçirebilmek liderlik uygulamalarını da gerektirmektedir (Matiloğlu, 2005: 93). Etkili bir liderlikle çalışanın ve örgütün amaçları kaynaştırılabilmektedir (Palmer, Winters, 1993: 20). Böylelikle İK hem kendi amaçlarını hem de örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmektedir. Bu sebeple örgütlerdeki yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Liderlik ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda bazı liderlik tarzları literatüre eklenmiştir. Bunlar arasından en iyi tarzı seçebilmek için örgütün yapısı, işin niteliği, İK'nın özellikleri gibi faktörler çok iyi bilinmeli ve bu doğrultuda bir tercih yapılmalıdır. Bu noktada da devreye İKY girmektedir. İKY örgüt için en uygun liderlik tarzını belirleyebilen, bu tür liderlik özellikleri taşıyan bireyleri örgüte alan ve bu yönde gerekli eğitimleri düzenleyen bir birim olarak görev yapmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004:92).

Türkiye'de liderlik tarzlarına yönelik olarak yapılan araştırmalar, Türkiye'deki yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun otoriter bir liderlik tarzı ile hareket ettiğini ancak, çalışanların daha demokratik tarzda liderler ile çalışmak istediklerini ortaya koymuştur (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004:92).

Bu düşünceler ışığında yöneticilerin var olan liderlik tarzlarını ortaya koyabilmek ve insan kaynaklarının hangi tarzda liderlik davranışı gösteren yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini belirlemek için bir alan araştırması yapılmasına karar verilmiştir. Atatürk'ün "Ben kalpleri kırarak değil, kazanarak hükmetmek isterim" sözü bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu liderlik davranışlarını belirlemektir. Bunun için Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından birinde çalışanlardan yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sayede örgütteki yöneticilerin hangi liderlik özelliklerine sahip oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Örgüt çalışanlarına ayrıca hangi tarzda liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmak istedikleri sorularak, çalışmayı tercih edecekleri liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, belirli bir kurumda liderlikle ilgili olarak mevcut ve olması istenilen durumları belirleyebilmek ve bunların insan kaynakları üzerindeki etkilerini inceleyebilmektir. Kurumdaki liderlerin hangi liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirleyebilmek liderlik davranışlarının yönünü de ortaya çıkaracak ve kurumun liderlik haritasının oluşturulmasını sağlayacaktır. Ayrıca kurumdaki çalışanların, çalışmayı tercih ettikleri liderlik tarzını belirleyebilmek İK ile de ilgili geniş bir çerçeve oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu da araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma için seçilen kurum, Türkiye'nin önde gelen kamu kuruluşlarından biridir. Bu kurumun genel müdürlüğünde çalışan 130 memur çalışmanın yığını oluşturulmaktadır Anket örnekleme boyutu için aşağıdaki örneklem büyüklüğü eşitliğinden yararlanılmıştır. (Balcı, 2004: 95).

$$\frac{t^2 (PQ) / d^2}{1 + \left(\frac{1}{N} \right) t^2 (PQ) / d^2}$$

N: Evren büyüklüğü (N= 130), n: Örneklem büyüklüğü

t: Güven düzeyinin tablo değeri (t = 1.96), d: Tolerans düzeyi (%5)

PQ: Maks. örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi(PQ = 0.5 x 0.5 = 0.25)

$$((1.96*1.96)*0.25*130)/((130-1)*(0.05)^2 + 1.96*1.96*0.25) = 97$$

Bu doğrultuda örneklem büyüklüğü 97 olarak hesaplanmıştır. Anketin güvenilirliğini arttırmak için anket 100 çalışana uygulanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırma Türkiye’de kamuda kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir sanayi kuruluşunda yapılmıştır; ancak kurumun isteği doğrultusunda adı açıklanmamaktadır. Bu kurum bir iktisadi devlet teşekkülüdür.

Kamu İktisadi devlet teşekküllerinde sermayenin tamamı devlete aittir ve bunlar iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulurlar. TBMM adına Yüksek Denetleme Kurulu tarafından denetlenirler.

Merkezi Ankara’da bulunan kurumun sermayesi 600 milyon TL civarında olup, herhangi bir kuruluşu borcu bulunmamaktadır. Kurumun yönetim organları Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüktür. Genel Müdür, aynı zamanda Yönetim Kuruluna başkanlık etmektedir. Kurumun Genel Müdürlüğü, Genel Müdür, Genel, Müdür Yardımcıları ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. Kurumda farklı birimlerde anket uygulaması yapılmış olup, gizlilik sebebiyle sonuçlar genellenmiştir.

Kurumda Plan, Program ve Bütçeler, yatırım projelerinin hazırlanması, yatırım ve finansman programları, küçük tamamlama idame ve yenileme yatırımları, fiyat ve tarifeler, muhasebe sistemleri, bilançolar, netice hesapları ve faaliyet raporları, kar dağıtımı, tasfiye ve denetim konularında KHK hükümleri uygulanmaktadır

Kurumda yeni personel alımına ihtiyaç duyulması halinde, o yıla ait Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının Genel Yatırım ve Finansman Programına ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı eki Karar çerçevesinde işlem yapılmakta olup, personel alımları, Kamu Personel Seçme Sınavında (KPSS) başarılı olanlar arasından ÖSYM tarafından yerleştirme yapılmak suretiyle gerçekleştirilmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma için ilk olarak literatür taraması yapılarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kavramsal çerçeve doğrultusunda alan araştırması planlanarak verilerin anket yöntemiyle toplanılmasına karar verilmiştir. Anket soruları kavramsal çerçeveye uygun olarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Çalışmaya konu olan anket üç bölümden oluşmaktadır ve Türkiye'nin sanayi alanındaki önemli işletmelerden birinde yönetici pozisyonunda olmayan personele uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü cevaplayan personele ve personelin yöneticisine ilişkin demografik özellikleri belirlemeye yönelik 10 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm kurumdaki yöneticilerin liderlik özelliklerini bulmaya yönelik 40 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise personelin, hangi tarzda liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmayı istediklerini belirlemeye yönelik 30 soru bulunmaktadır. İkinci ve Üçüncü Bölümlerde yer alan sorular aşağıdaki 16 boyut olarak ele alınmıştır.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1.İnsana Saygı | 9.Örgütsel Bağlılık |
| 2.Güven | 10.Yönetici Liderlik |
| 3.İletişim | 11.Karizmatik Liderlik |
| 4.Motivasyon | 12.Etkileşimsel Liderlik |
| 5.Öğrenme- Yaratıcılık | 13.Dönüşümsel Liderlik |
| 6.Katılım | 14.Sert Otoriter Liderlik |
| 7.Göreve Yönelik Olma | 15.Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik |
| 8.Çalışana Yönelik Olma | 16.Katılımcı Demokratik Liderlik |

İkinci ve Üçüncü Bölümde yer alan sorulara verilecek cevaplar likert ölçeğine göre 5 seçenek ile derecelendirilmiştir. Bu derecelendirme ankete katılan personelin ankette yer alan sorulara ne ölçüde katıldıklarını belirlemeye yöneliktir. Bu beş seçenek Tamamen Katılıyorum (5), Çok Derecede Katılıyorum (4), Orta Derecede Katılıyorum (3), Az Derecede Katılıyorum (2) ve Hiç Katılmıyorum (1) şeklinde hazırlanıp puanlanmıştır.

Anket çalışması tamamlandıktan sonra, anketler bilgisayar ortamına aktarılmış, toplanan veriler istatistiksel analiz yöntemleri uygulanarak analiz edilmiştir. Araştırmada anlamlılık seviyesi olarak $\alpha = 0.10$ kullanılmış olup, $p < 0.10$ olduğunda anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0.10$ olduğunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiş, kurulan hipotezler buna göre değerlendirilmiştir. Analizlerin yapılmasında SPSS 18.0 paket programından yararlanılmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan sonuçlara ait tablolar verilmiştir

Araştırmada parametrik - parametrik olmayan testlerden hangisinin uygulanacağına karar verebilmek için öncelikle her boyut puanı değişkeninin dağılımlarına bakılması gerekmiştir ve bunun için Kolmogorov-Smirnov (KS) testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre de, değişkenlerin normal dağılım göstermediği durumlarda parametrik olmayan testlerden, iki kategorili karşılaştırmalarda Mann-Whitney testi, üç ve daha fazla kategorili karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik testlerden, iki kategorili karşılaştırmalarda Bağımsız t-testi, üç ve daha fazla kategorili karşılaştırmalarda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA'nın kullanıldığı durumlarda ayrıca varyansların homojen olup olmadığını araştırmak için Levene testi kullanılmıştır. Varyansların homojen bulunması sebebiyle de Tukey çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

3.5.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi ile ölçümlerin doğruluk ve kesinliği araştırılmakta, bir ölçümün güvenilirliği ne kadar hatasız olduğunun göstergesi olmaktadır (<http://websitem.gazi.edu.tr/site/atan/files/download/id/4497/>). Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alfa (α) istatistiği kullanılmaktadır. Cronbach Alfa Katsayısı $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ olduğunda ölçek “yüksek derecede güvenilir” olarak değerlendirilmektedir (Özdamar,2004:633).

Tablo-3 Güvenilirlik Analiz Çözümlemelerinin Sonuçları

Ölçek Soruları	Cronbach Alfa (α)
Yöneticim çalışanlarının sorunlarına çözüm üretir	0.9465
Yöneticim olaylara geniş bir bakış açısıyla bakar	0.9465
Yöneticim çalışanların örgüt içi kararlara katılmasını ister	0.9467
Yöneticim ahlaki değerlere uygun davranır	0.9467
Yöneticim çalışanlarına karşı duyarlıdır	0.9464
Yöneticim çalışanlarıyla sürekli fikir alış verişinde bulunur	0.9466
Yöneticim yeni düşünceleri teşvik eder	0.9465
Yöneticim genellikle çalışanlarının fikirlerini sorar ve değerlendirir	0.9467
Yöneticimi bazen annem/babam gibi görürüm	0.9473
Yöneticim yapılan hatalar karşısında sert tepkiler verir	0.9513
Yöneticim çalışanlarının çalışma tarzına karışmaz	0.9475
Yöneticim yapılan iş kadar çalışanlarının duygu ve düşünceleriyle de ilgilenir	0.9470
Yöneticim kültürel farklılıklara saygılıdır	0.9474
Yöneticim çalışanlarını dinler ve anlar	0.9464
Yöneticim yeni konuları öğrenmeye açıktır	0.9474
Yöneticim kararları kendi başına alır ve çalışanlara bildirir	0.9497
Yöneticim çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine fırsat verir	0.9468
Yöneticim aynı zamanda iyi bir liderdir	0.9468
Yöneticim için en önemi konu işin tam ve zamanında yapılmasıdır	0.9478
Yöneticim tutarlıdır ancak duruma göre değişik kararlar alabilir	0.9477
Yöneticim görevlerimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive eder ve bana yol gösterir	0.9468
Yöneticim konunun hâkimidir, tartışma kabul etmez	0.9489
Yöneticim çalışanlarının enerjik ve mutlu bir biçimde evlerine dönmelerini sağlamaya çalışır	0.9470
Yöneticim çalışanlarının çalışma isteğini arttıracak ortamlar yaratır	0.9467
Yöneticim geleneksel yöntemleri tercih eder	0.9502
Yöneticim çalışanlarını her konuda etkileme becerisine sahiptir	0.9471
Yöneticim belirli konularda çalışanlarına esneklik sağlar	0.9472

Yöneticime güvenirim	0.9467
Yöneticim doğru işleri doğru biçimde yapar	0.9469
Yöneticim, kurumun amaçlarını anlamama yardımcı olmuştur	0.9470
Yöneticim yapılan hataları cezalandırmaktan çok başarıları ödüllendirmeyi tercih eder	0.9467
Yöneticim çalışanlara insan olarak değer verir	0.9466
Yöneticim bazen çalışanlardan fikir alır ancak son kararı kendisi verir	0.9480
Yöneticim çalışanlarıyla iletişim içindedir	0.9465
Yöneticimin çalışanlarına karşı tavrı daha çok emir verme şeklindedir	0.9512
Yöneticim değişim ve yenilik yaratmaya çalışır	0.9469
Yöneticimin karizmatik bir yapısı vardır	0.9465
Yöneticimin çalışanlara güvendiğini hissedirim	0.9466
Yöneticim işe ilk başladığımda kuruma alışmamda bana yardımcı olmuştur	0.9474
Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum	0.9480
Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak istiyorum	0.9478
İşimi severek yapıyorum	0.9478
Başarılı liderlerin çalıştığı bir kurumda çalışmak isterim	0.9484
Liderlikle ilgili eğitimler almak isterim	0.9488
Yöneticimle rahatça konuşabilmek isterim	0.9485
Konusunun uzmanı ancak yeniliklere ve öğrenmeye açık bir yöneticiyle çalışmak isterim	0.9485
Yöneticim benim fikirlerimi sorarsa kendimi daha yararlı hissedirim	0.9483
Yöneticimin işlerin nasıl nerede ve ne zaman yapılacağını açıkça belirlemesini tercih ederim	0.9488
Yöneticimden korkmak yerine arkadaşça bir ilişkimiz olsun isterim	0.9478
Yöneticim çalışma tarzıma fazla karışsın istemem	0.9490
Yöneticim cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verirse daha rahat çalışabilirim	0.9483
Yöneticim çalışma biçimime karışmasın ama ara sıra kontrol etsin isterim	0.9488
Yapılacak işe çok önem veren, tamamen görev odaklı bir yöneticiyle çalışmak isterim	0.9495
Yöneticim belirli konularda bana özgürlükler versin isterim	0.9485
Örgüt içinde olup bitenleri yöneticimle karşılıklı paylaşmak isterim	0.9486
Yöneticimle ilişkimizin emir alma-verme şeklinde olması yeterlidir	0.9492
Geçmişe, geleneklere bağlı, mevcut durumu korumaya çalışan bir yöneticiyle çalışmak istemem	0.9489
Tam bir serbesti içinde çalışmak isterim	0.9492
Yöneticimin yapılan hatalar konusunda acımasız olmasını ve cezalandırmasını tercih ederim	0.9497
Yöneticimle karşılıklı güven ve dostluğa dayalı bir ilişkimiz olmasını tercih ederim	0.9487
Yöneticimin beni anlamasını ve desteklemesini isterim	0.9484
Herhangi bir konuda karar vermek istemem sadece işimi yapmak isterim	0.9498
Yöneticim beni sürekli kontrol etsin isterim	0.9491
Örgüt içi kararlara katılmak isterim	0.9490
Geleceğe ve yeniliklere dönük, değişim yaratabilecek bir yöneticiyle çalışmak isterim	0.9483
Yöneticimin çalışanlardan fikir almasını ancak nihai kararı kendisinin vermesini tercih ederim	0.9486
Fazla risk alabilen ve sıra dışı kararlar verebilen bir yöneticiyle çalışmak isterim	0.9489
Yöneticimin kendimi geliştirebilmem için bana fırsat vermesini isterim	0.9485
Hem yapılacak işe hem de insan ilişkilerine önem veren bir yöneticiyle çalışmak isterim	0.9485

Tablo-3 incelendiğinde ankete yer alan bütün ölçekli sorular için Cronbach Alfa (α) istatistiğinin 0,94'ten büyük bulunduğu dikkati çekmektedir. Bu değerin $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ arasında yer alması sebebiyle de ölçek yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilmektedir.

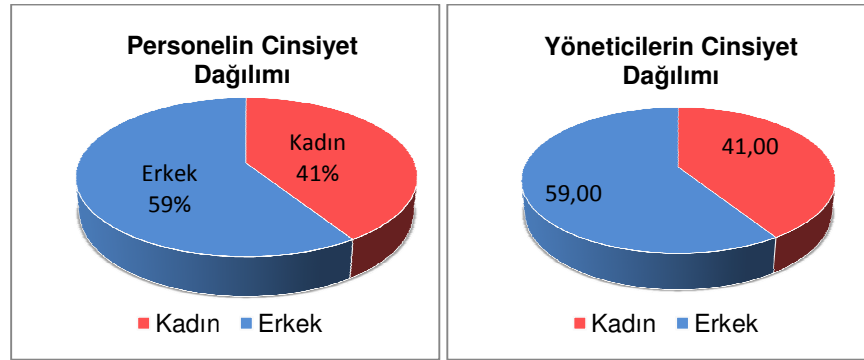
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilecektir. İlk olarak ankete katılan personelin ve personelin yöneticisine ilişkin demografik özellikler incelenecektir. Daha sonra anket sorularının incelendiği boyutlar ele alınarak, açıklanmaya çalışılacak, boyutları oluşturan sorulara katılım oranları incelenerek bunların yorumları yapılacaktır. En son olarak da istatistiksel analizlerle her boyut için birer ortalama boyut puanı elde edilerek demografik değişkenler ile bu ortalama boyut puanları değişkenleri arasında var olduğu düşünülen ilişkiler gerekli hipotez testleri kurularak test edilecektir.

Araştırmada kullanılan anket toplam 100 personele uygulanmıştır bu da frekans ve yüzde (%) dağılımlarının aynı olmasına neden olmuştur. Bu sebeple oluşturulacak tablolarda frekans ve yüzde dağılımları tek bir kalemde gösterilecektir

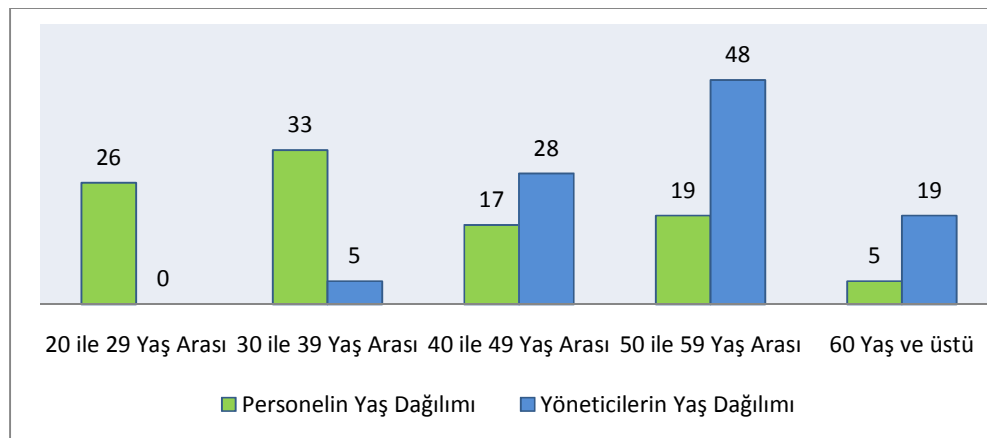
3.6.1. Araştırmaya Katılan Personelin ve Onların Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Bu bölümde anketin I.Bölümünü Demografik Özellikler başlığı altında yer alan 10 sorunun incelenmesi yapılacaktır. Bu 10 soru personelin ve onların yöneticilerinin bazı demografik bilgilerini bulmaya yöneliktir



Grafik-1 Araştırmaya Katılan Personelin ve Onların Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımlarının Karşılaştırılması

Grafik-1 incelendiğinde cinsiyet dağılımında erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ankete katılan personelin %59'u erkek %41 kadın iken bu personelin çalıştığı yöneticilerin %80'i erkek ve sadece %20'si kadındır.



Grafik-2 Araştırmaya Katılan Personelin ve Onların Yöneticilerinin Yaş Dağılımlarının Karşılaştırılması

Grafik-2 incelendiğinde yöneticilerin ağırlıklı olarak 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Genel yığılma ise 50 ile 59 yaş arasındadır. 20 ile 39 yaş aralığında sadece 5 yönetici yer almaktadır. Personelin yaş dağılımı yöneticilerin yaşı ile ters bir dağılım sergilemektedir. Personelin 20 ile 39 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. 50 yaş ve üzerinde ise toplam 24 personel görev almaktadır. Ankete katılan personelin %59'u 20 ile 39 yaş arasında iken bu personelin yöneticilerinin %67'sinin yaşı 50 ve üzerindedir.

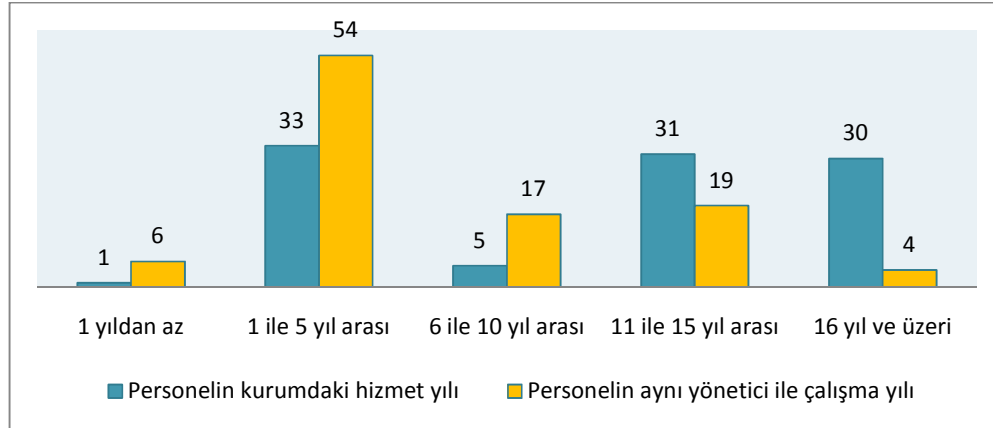
Tablo– 4: Personelin Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişken	Kategoriler	Frekans	%
Medeni Durumu	Evli	64	64.0
	Bekâr	36	36.0
Kurumdaki Statüsü	Kadrolu	17	17.0
	Sözleşmeli	83	83.0
Eğitim Durumu	Lise	7	7.0
	Yüksekokul	8	8.0
	Lisans	71	71.0
	Yüksek Lisans	13	13.0
	Doktora	1	1.0
Gelir Düzeyi (TL)	1000 TL ile 1999 TL arası	25	25.0
	2000 TL ile 2999 TL arası	74	74.0
	4000 TL ve üzere	1	1.0

Tablo–4’te ankete katılan personelin medeni durumları, kurumdaki statüleri, eğitim durumları ve gelir düzeyleri bir arada verilerek genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu tabloda da görüldüğü üzere ankete katılan personelin %64’ü evli %36’sı bekârdır; %83’ü sözleşmeli olarak çalışırken %17’si kadrolu olarak görev almaktadır. En az lisans düzeyinde eğitim almış personelin oranı %85 iken, lise ve yüksekokul mezunlarının oranı sadece %15’tir. Personelin %25’inin 1000-1999TL arasında , %74 gibi büyük bir çoğunluğunun 2000-2999TL arasında gelir düzeyine sahipken sadece bir personelin 4000 TL ve üzerinde geliri olduğu görülmektedir.

O halde, ankete katılan personelin

- Çoğunluğu evlidir,
- Büyük bir çoğunluğu sözleşmeli olarak çalışmaktadır,
- Büyük bir çoğunluğu lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir,
- Büyük bir çoğunluğu 2,000 TL’nin üzerinde maaş almaktadır



Grafik- 3 Araştırmaya Katılan Personelin Kurumdaki Çalışma Süresi ile Bu Süre İçerisinde Aynı Yönetici ile Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Grafik-3 incelendiğinde ankete katılan personelin %66' sının en az 6 yıldır bu kurumda çalışanlardan oluştuğu %34' ünün ise en fazla 5 yıldır kurumda çalışmakta olduğu görülmektedir. Ankete katılan personelin %54'ünün aynı yöneticiyle 1 ile 5 yıl arasında çalışmakta olduğu fark edilirken iken %40'ının 6 yıldan daha uzun süredir aynı yöneticiyle çalışmakta olduğu dikkati çekmektedir. Öyleyse çalışanların %94'ünün şu anki yöneticileriyle 1 yıldan uzun süreli olarak çalıştıkları görülmektedir.

3.6.2. ANKET SORULARININ İNCELENDİĞİ BOYUTLAR

Araştırmaya konu olan anketin 70 ölçekli sorudan oluşması, bunları boyutlara ayrılarak incelenmesini gerekli kılmıştır. Bu sebeple hazırlanan sorular literatür ışığında çeşitli boyutlar altında gruplanmıştır

3.6.2.1. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine İlişkin Boyutlar

Anketin II. Bölümündeki sorulara ilişkin olarak hazırlanan boyutlar kurumdaki yöneticilerin hangi liderlik özelliklerine sahip olduklarını bulmaya yöneliktir.

3.6.2.1.1. İnsana Saygı Boyutu

İnsan ilişkileri yaklaşımının başlamasıyla beraber örgütlerde insana saygı ön planda yer almaya başlamıştır. Bu çalışmada insana saygı boyutu, örgütte çalışan her bireye insan olarak değer verilmesi esasına dayanarak kültürel farklılıklara saygı duyulması, ahlaki değerlere uygun davranılması ve çalışanların evlerine mutlu bir şekilde dönmelerini kapsamaktadır.

Çalışana insan olarak değer verilmesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli özelliği, etkili liderliğin ise gereklerinden biridir.

Tablo- 5 İnsana Saygı Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim ahlaki değerlere uygun davranır.	49	26	12	9	4
Yöneticim kültürel farklılıklara saygılıdır.	31	34	19	10	6
Yöneticim çalışanlarının enerjik ve mutlu bir biçimde evlerine dönmelerini sağlamaya çalışır.	16	18	31	15	20
Yöneticim çalışanlara insan olarak değer verir.	42	31	14	6	7

Tablo- 5 incelendiğinde personelin %65 - %75 arasında orta derecenin üstünde yöneticisinin ahlaki değerlere uygun davrandığını, kültürel farklılıklara saygı duyduğunu ve çalışanlara insan olarak değer verdiğini düşündüğü görülmektedir. Sadece personelin %4 - %7'lik kısmı bu görüşlere katılmamaktadır. Personelin, “Yöneticim çalışanlarının enerjik ve mutlu bir biçimde evlerine dönmelerini sağlamaya çalışır.” sorusuna %34’ünün orta derecenin üstünde katıldığı, ancak % 35’sinin ise orta derecenin altında katıldığı görülmektedir.

3.6.2.1.2. Güven Boyutu

Yönetici-çalışan ilişkisinin karşılıklı güvenle desteklenmesi, sağlam bir kuruluş yaratmanın ilk adımıdır, bu sebeptendir ki örgütlerin başarısı örgütün üst düzey yöneticilerine duyulan güvenle doğrudan ilgili olmaktadır. Yöneticisine güvenen ve yöneticisinin de kendisine güvendiğini hisseden personelin örgüte karşı olumlu tepkiler içerisinde olması beklenmektedir.

Güven ortamı içerisinde çalışmak hem İKY'nin hem de liderliğin bir başka önemli özelliğidir. Bu çalışmada güven boyutu, yönetici ve çalışanların birbirlerine karşılıklı güvenmesi esasına dayanmaktadır. Yöneticilerin anne/baba gibi görülmesi sorusu anne/baba aktarımının geçerli olup olmadığını bulmak içindir.

Tablo- 6 Güven Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticimi bazen annem/babam gibi görürüm	8	17	15	20	40
Yöneticime güvenirim	38	33	13	5	11
Yöneticimin çalışanlara güvendiğini hissederim	27	34	17	11	11

Tablo- 6 incelendiğinde yöneticileriyle yüksek derecede karşılıklı güven ortamında çalıştığını düşünen personel %61- %71 arasındadır, yöneticisinin çalışanlara güvenmediğini hisseden ve kendisi de yöneticisine güvenmeyen personel %11 gibi az bir orandadır. Yöneticiyi anne/baba gibi görmeye orta derecenin üstünde katılanlar %25 oranındadır, bu görüşe hiç katılmayanlar ise %40'tır. Bu kurumda yöneticiye karşı anne/baba aktarımı yüksek değildir, ancak güven duygusu yüksek oranda hissedilmektedir.

3.6.2.1.3. İletişim Boyutu

Bir örgütte yönetici ve çalışan arasında iletişim kurulabilmesi son derece önemlidir, çünkü iletişimin var olduğu örgütlerde karşılıklı güven ortamı yaratılabilecektir. Bir örgütte yöneticiye güven duyulması için gerekli unsurun iletişim olduğu kabul edilir. Bu çalışmada iletişim boyutu yöneticilerin çalışanlarını dinlemesini, anlamasını ve çalışanlarına karşı duyarlı olmasını içermektedir.

Tablo- 7 İletişim Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim çalışanlarına karşı duyarlıdır	38	25	17	14	6
Yöneticim çalışanlarını dinler ve anlar	27	31	25	12	5
Yöneticim çalışanlarıyla iletişim içindedir	34	35	13	8	10

Tablo-7 incelendiğinde yöneticilerinin çalışanlarıyla iletişim içinde olduğuna yüksek derecede katılanlar %69 iken bu görüşe hiç katılmayanlar %10'dur. Yöneticilerin çalışanlarını dinlediğine ve anladığına inan, ayrıca çalışanlarına karşı duyarlı olduğu görüşüne yüksek derelerde katılanlar %58-%63, orta derecenin altında katılanlar %12-%14, bu görüşlere hiç katılmayanlar %5-%6 arasında yer almaktadır. Bu kurumda iletişimin az derecede sağlandığını ya da hiç sağlanmadığını düşünenler %20'nin altında yer almaktadır ki bu da örgütün büyük bir çoğunluğunun orta derecenin üzerinde, iletişim sağlandığı görüşünü paylaştığını göstermektedir.

3.6.2.1.4. Motivasyon Boyutu

İnsan kaynaklarında çalışma isteği yaratmak, bunu artırmak ve sürekli kılmak İKY'nin görevi olan oldukça önemli bir konudur, çünkü motivasyonları yüksek olan personelin işlerini severek yaptıkları, örgütsel bağlılıklarının yüksek oldukları ve böylece örgüte değer kattıkları düşünülmektedir. Motivasyon yaratmak liderlik alanına girmektedir öyle ki liderler izleyicilerini motive ederek başka türlü asla gitmeyecekleri yerlere gitmeye ikna edebilmektedirler.

Bu çalışmada motivasyon boyutu yöneticilerin çalışanlarını motive edip edemediği, bunun için gerekli ortamlar yaratıp yaratmadığı ve korkuyu bir motivasyon unsuru olarak kullanıp kullanmadığını bulmaya yöneliktir

Tablo-8 Motivasyon Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim görevlerimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive eder ve bana yol gösterir	18	30	33	9	10
Yöneticim çalışanlarının çalışma isteğini arttıracak ortamlar yaratır	15	18	30	17	20
Yöneticim yapılan hataları cezalandırmaktan çok başarıları ödüllendirmeyi tercih eder	18	25	27	16	14

Tablo-8 incelendiğinde yöneticinin çalışanlarını motive etmesi %48 ve motivasyonlarını artıracak ortamlar yaratması sorularına %33 oranında orta derecenin üstünde katılım sağlanmıştır. Bu görüşlere orta derecede katılanlar %30-%33 arasında yer almaktadır. Yöneticilerin cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verdiğini orta derecenin üstünde düşünenler %43 iken buna hiç katılmayanlar %14'tür. O halde bu kurumda çalışanların çoğunluğu orta derece ve üzerinde yöneticilerinin kendilerini motive edebildiğini ve motivasyon unsuru olarak ödüllendirmeyi tercih ettiğini düşünmektedir.

3.6.2.1.5. Öğrenme – Yaratıcılık Boyutu

Günümüzde insan kaynağının örgüte değer kattığına inanılmaktadır, bu yüzden örgütte çalışanlar düşünmeye ve öğrenmeye teşvik edilmektedirler. Özellikle çağın değişimlerine ayak uydurabilmek için yeni teknoloji ve görüşlerin öğrenilmesi, çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri İK açısından önemli olmaktadır.

Yaratıcılık ve öğrenmeye açık olmak liderin sahip olması gereken özellikler arasındadır. Ömür boyu yenilikleri öğrenmek, yeni düşünceleri teşvik ederek, yaratıcılığı geliştirmek ve kendini olduğu kadar çalışanlarının da kendilerini geliştirmelerine fırsat vermek etkili liderlik için gereklidir.

Bu çalışmada öğrenme-yaratıcılık boyutu, yöneticinin yeni konulara olan tavrını ve çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine ne kadar fırsat verdiğini bulmaya yöneliktir.

Tablo-9 Öğrenme–Yaratıcılık Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim yeni konuları öğrenmeye açıktır	30	29	19	15	7
Yöneticim çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine fırsat verir	33	26	24	11	6
Yöneticim yeni düşünceleri teşvik eder	34	32	15	11	8

Tablo-9 incelendiğinde ankete katılan personelin %78-%83 arasında orta derecenin üstünde öğrenme yaratıcılık boyutunda yer alan sorulara katılım gösterdiği görülebilmektedir. Bu görüşlere hiç katılmayan personel %6-%8 arasında yer almaktadır. O halde bu kurumda çalışanların çoğunluğunun orta derece ve üzerinde yöneticilerinin öğrenme ve yaratıcılık konularına önem verdiğini düşündüğü söylenebilir.

3.6.2.1.6. Katılım Boyutu

İK'nı rekabet ortamında fark yaratacak unsur olarak ele alan örgütler, bütün çalışanların katılımını sağlayacak bir yönetim anlayışı geliştirmelidirler. Katılımı sağlayan liderlerin yönettiği örgütlerin daha demokratik tarzda yönetim anlayışını benimseyeceği açıktır. Katılımın az olduğu ya da hiç olmadığı örgütlerde ise otoriter yönetim söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada katılım boyutu katılımın derecesini bulmayı yönelik soruları içermektedir.

Tablo-10 Katılım Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim çalışanların örgüt içi kararlara katılmasını ister	39	31	11	10	9
Yöneticim çalışanlarıyla sürekli fikir alış verişinde bulunur	29	27	22	18	4
Yöneticim genellikle çalışanlarının fikirlerini sorar ve değerlendirir	24	23	27	17	9
Yöneticim kararları kendi başına alır ve çalışanlara bildirir	19	20	31	16	14
Yöneticim bazen çalışanlardan fikir alır ancak son kararı kendisi verir	34	37	16	10	3

Tablo -10 incelendiğinde yöneticilerinin örgüt içi kararlara çalışanların katılmasını istediği görüşüne %70 yüksek derecelerde katılım olduğu ve bunu destekler şekilde yöneticilerinin kararları kendi başına almadığını düşünenler ya da bu görüşe az derecede katılan personelin %30 olduğu dikkati çekmektedir. Personelin %56'sının yöneticilerinin çalışanlarıyla sürekli fikir alış verişinde bulunduğu, %47'sinin genellikle fikir alışverişinde bulunduğu yüksek derecelerde katıldığı görülmektedir. Yöneticilerinin çalışanlarına bazen fikir sorduğuna ancak nihai kararı kendisinin verdiğini düşünenler %71, yöneticinin kararları kendi başına aldığını düşünenler %39 olarak orta derecenin üzerinde görüş bildirmişlerdir.

3.6.2.1.7. Göreve Yönelik Olma Boyutu

Liderlik üzerine yapılmış bilimsel çalışmalar liderin davranışını belirlemede iki faktörün önemli olduğunu belirlemiştir. Bu faktörlerden biri göreve yönelik olma olarak bilinmektedir. Göreve yönelik lider ağırlıklı olarak işle ilgilenmektedir, bu sebeple işlerin eksiksiz ve zamanında yapılmasına çok önem vermektedir. Personel ile arasındaki ilişkiler mesafeli ve emir verme şeklinde olup, yapılan hatalara sert tepkiler vermekte, tartışma kabul etmemektedir.

Tablo-11 Göreve Yönelik Olma Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim yapılan hatalar karşısında sert tepkiler verir	11	13	28	16	32
Yöneticim için en önemli konu işin tam ve zamanında yapılmasıdır	38	34	21	4	3
Yöneticim konunun hâkimidir, tartışma kabul etmez	12	21	31	21	15
Yöneticimin çalışanlarına karşı tavrı daha çok emir verme şeklindedir	14	14	21	18	33

Tablo-11 incelendiğinde ankete katılan personelden yöneticileri için en önemli konunun işin tam ve zamanında yapılması olduğuna az derecede katılan ya da hiç katılmayanlar %7'dir. O halde İşin tam ve zamanında yapılmasına yöneticilerin çok önem verdiği düşünülmektedir. Aynı personelin %48'i yöneticilerinin yapılan hatalar karşısında sert tepkiler vermediğini düşünürken,%51'i yöneticilerinin kendilerine olan tavrının daha çok emir verme şeklinde olmadığını da düşünmektedir. Yöneticilerinin konunun hakimi olduğuna ve bu konuda tartışma kabul etmeyeceğine yönelik düşünceler ise %30'lar civarında dağılmıştır. Bu sebeple bu kurumdaki yöneticilerin göreve yönelik olmakla birlikte, çalışana yönelik davranışlar da sergilediği düşünülmektedir.

3.6.2.1.8. Çalışana Yönelik Olma Boyutu

Liderlik üzerine yapılmış bilimsel çalışmalarla belirlenen diğer önemli faktör ise liderin çalışana yönelik olmasıdır. Çalışan merkezli olmak insan ilişkilerine önem vermek anlamına gelmektedir. Örgütlerde en önemli kaynağın insan olduğu artık kabul edildiği için yöneticilerin çalışana yönelik olmaları beklenmektedir. Çalışana yönelik lider, yapılan iş kadar çalışanların duygu ve düşünceleriyle de ilgilenmektedir, çalışanlarına arkadaşça davranmaktadır, çalışma tarzlarına karışmamakta ve belirli konularda esneklikler sağlamaktadır.

Tablo-12 Çalışana Yönelik Olma Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim çalışanlarına ilgi gösterir ve arkadaşça davranır	39	23	17	13	8
Yöneticim çalışanlarının çalışma tarzına karışmaz	24	21	21	18	16
Yöneticim yapılan iş kadar çalışanlarının duygu ve düşünceleriyle de ilgilenir	17	22	29	16	16
Yöneticim belirli konularda çalışanlarına esneklik sağlar	28	34	24	8	6

Tablo-12 incelendiğinde ankete katılan personelin %79'unun orta derece ve üzerinde yöneticilerinin kendilerine ilgi gösterdiği ve arkadaşça davrandığına katıldığı anlaşılmaktadır. %16'sı yöneticisinin çalışma tarzına karıştığına ve yapılan iş kadar kendisiyle ilgilenilmediğini düşünmektedir. Yöneticilerinin kendilerine belirli konularda esneklik sağladığını orta derece ve üzerinde düşünenler ise %86'tır. Ankete katılan personele göre yöneticileri büyük çoğunlukla kendilerine arkadaşça davranmakta ve belirli konularda esneklik sağlamakta, çoğunlukla çalışma tarzına karışmamakta ve çalışanlarıyla da ilgilenmektedir. Bu sebeple çalışana yönelik davranışlar çoğunlukta olmakta beraber otoriter davranan yöneticilerin de var olduğu söylenebilmektedir.

3.6.2.1.9. Örgütsel Bağlılık Boyutu

Örgütsel bağlılık bireyin yaptığı işe ve örgüte bağlanmasını ifade etmektedir, çalışanın örgütte kalmak istemesi ile ilgili bir süreçtir ve öyle ki yüksek bağlılık gösteren İK, fark yaratan bir unsur olmaktadır. Örgütsel bağlılığı sağlamak ve sürekli kılmak İKY'nin görevleri arasında olmakla birlikte, örgütte yöneticinin liderlik davranışlarının yönü de etkili olmaktadır

Bu çalışmada örgütsel bağlılık boyutu çalışanın kendisini kurumun bir parçası olarak görmesi, işini severek yapması ve emekli olana kadar aynı kurumda çalışmak istemesini içermektedir. Ayrıca başarılı liderlerin yer aldığı kurumların bir parçası olmanın ve liderlikle ilgili eğitimler almanın örgütsel bağlılığı artıracağı düşünülmektedir.

Tablo-13 Örgütsel Bağlılık Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum	34	25	27	5	9
Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak istiyorum	37	23	22	7	11
İşimi severek yapıyorum	45	23	20	5	7
Başarılı liderlerin çalıştığı bir kurumda çalışmak isterim	70	22	5	1	2
Liderlikle ilgili eğitimler almak isterim	44	36	14	3	3

Tablo-13 incelendiğinde ankete katılan personelin %82-%88 arasında kendini kurumun bir parçası olarak hissettiği, emekli olana kadar bu kurumda çalışmak istediği ve işini severek yaptığı görülmektedir. Ayrıca %94- %97 arasında başarılı liderlerin çalıştığı kurumda görev almak ve liderlik ile ilgili eğitimler almak istedikleri fark edilmektedir. Bu kurumda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri oldukça yüksektir ve liderlik onlar için önemli bir örgütsel bağlılık unsuru olabilmektedir.

3.6.2.1.10. Yönetici Liderlik Boyutu

Yönetici liderlik, yöneticilerin biçimsel örgütten kaynaklanan yönetimle ilgili görevlerinin yanı sıra çeşitli liderlik vasıflarına da sahip olmaları anlamına gelmektedir. Bu çalışmada yönetici liderlik boyutu yöneticinin çözüm üretebilmesi, vizyon sahibi olması, etkileme becerisine sahip olması, tutarlı olması, durumsallığı dikkate alması özelliklerinin yanı sıra yönetici liderliğin tanımı olan doğru işlerin doğru biçimde yapılması ve yöneticinin iyi bir lider olup olmadığının direkt olarak sorulmasını da içermektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanların kurumun amaçlarını benimsemelerine ve kurumla ilk tanışmada çalışanın alışmasına yardımcı olması yine bu boyut içerisinde yer alacaktır.

Bu çalışmadaki diğer boyutlar, insana saygı, güven, iletişim, öğrenme-yaratıcılık, motivasyon, katılım, örgütsel bağlılık, çalışana yönelik olma, göreve yönelik olma da yönetici liderlik özellikleridir, yönetici liderlik şeklinde bir boyut, bu başlıklar altında incelenemeyecek özellikleri bir çatı altında birleştirebilmek için yapılmıştır.

Tablo-14 Yönetici Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim çalışanlarının sorunlarına çözüm üretir	29	32	21	9	9
Yöneticim olaylara geniş bir bakış açısıyla bakar	37	21	23	13	6
Yöneticim aynı zamanda iyi bir liderdir	20	33	19	12	16
Yöneticim tutarlıdır ancak duruma göre değişik kararlar alabilir	25	39	18	12	6
Yöneticim çalışanlarını her konuda etkileme becerisine sahiptir	13	22	34	18	13
Yöneticim doğru işleri doğru biçimde yapar	32	35	22	6	5
Yöneticim, kurumun amaçlarını anlamama yardımcı olmuştur	21	36	22	13	8
Yöneticim işe ilk başladığımda kuruma alışmamda bana yardımcı olmuştur	24	21	24	15	16

Tablo-14 incelendiğinde ankete katılan personelin %89'u yöneticilerinin doğru işleri doğru biçimde yaptığını %72'si yöneticisinin aynı zamanda iyi bir lider olduğunu, orta derece ve üzerinde düşünmektedirler. Yöneticisinin çalışanların sorunlarına çözüm üretmediğini, duruma göre değişik kararlar vermediğini, olaylara geniş bir bakış açısıyla bakmadığını ve kurumun amaçlarına benimsemesine yardımcı olmadığını düşünenler ya da bu görüşlere az derecede katılanlar %18-%21aralığında yer almaktadır. Yöneticisinin kuruma ilk başladığında kuruma alışmasında kendisine yardımcı olmadığını düşünenler ise %16'dır Yöneticinin çalışanlarını her konuda etkileme özelliği katılım-orta derecede katılım-az katılım ve hiç katılmama arasında %30'lar arasında yer almaktadır. Bütün bunlardan hareketle yöneticinin etkileme özelliği hariç diğer bütün özelliklere çok derecede katılımın %50 civarında orta derece ve üzerinde katılımın %70 ve üzerinde olduğu dikkati çekmektedir.

3.6.2.2. İnsan Kaynaklarının Çalışmayı Arzu Ettiği Liderlik Tarzlarına İlişkin Boyutlar

Anketin III. Bölümündeki sorulara ilişkin olarak hazırlanan boyutlar kurumdaki çalışanların hangi tarz liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmayı istediklerini bulmaya yöneliktir. Bu boyutlar karizmatik liderlik, etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, sert otoriter liderlik, yarı otoriter-yarı demokratik liderlik ve katılımcı demokratik liderlik olarak hazırlanmıştır.

Yeni liderlik yaklaşımları başlığı altında incelenen karizmatik liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik özelliklerine ait boyutlar incelenirken dikkat edilmesi gereken nokta bu boyutların içerdiği soruların hem mevcut durumdaki yönetici liderlere yönelik hem de çalışanın bakış açısını öğrenmeye yönelik soruları içeriyor olmasıdır.

3.6.2.2.1. Karizmatik Liderlik Boyutu

Liderin güç kaynakları arasında da yer alan bir kavram olan karizma, liderlerin çekim gücü anlamına gelebilmektedir. Liderin bu çekim gücü sayesinde lidere ve gösterdiği amaca aşırı sadakatle bağlılık söz konusu olmaktadır. Bu tür liderlerin en önemli özellikleri fazla risk alabilmeleri ve sıra dışı kararlar verebilmeleridir.

Tablo 15 Karizmatik Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticimin karizmatik bir yapısı vardır	18	24	31	11	16
Fazla risk alabilen ve sıra dışı kararlar verebilen bir yöneticiyle çalışmak isterim	20	21	36	11	12

Tablo-15 incelendiğinde ankete katılan personelin %42'sinin yöneticilerinin karizmatik bir yapıya sahip olduğuna yüksek derecede katıldıkları, %16'sının ise bu görüşe hiç katılmadığı fark edilmektedir. Fazla risk alabilen ve sıra dışı kararlar verebilen bir yöneticiyle yüksek derecede çalışmak isteyen personel %41 iken bu görüşe katılmayanların oranı %12 'dir. O halde kurumda var olduğu düşünülen karizmatik liderler ile çalışanların çalışmak istedikleri karizmatik özelliğe sahip yöneticilerin oranı birbirine çok yakın rakamlar arasında yer almaktadır.

3.6.2.2.2. Etkileşimsel Liderlik Boyutu

Etkileşimsel liderlik geçmişe ve geleneklere bağlılığı ifade etmektedir bu sebeple mevcut durumu koruyarak güvenli ama yavaş büyümeyi seçen örgütler tarafından tercih edilen bir liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir.

Tablo 16 Etkileşimsel Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim geleneksel yöntemleri tercih eder	18	15	30	20	17
Geçmişe, geleneklere bağlı, mevcut durumu korumaya çalışan bir yöneticiyle çalışmak istemem	40	22	17	10	11

Tablo–16 incelendiğinde ankete katılan personelin %63'ünün yöneticisinin geleneksel yöntemleri tercih ettiği görüşüne orta derecenin üzerinde katıldığı, %17'sinin ise bu görüşe hiç katılmadığı görülmektedir. Etkileşimsel liderliğin tanımı verilerek böyle bir liderle çalışmak istemem şeklindeki soruya personelden %62 yüksek derecede katılım sağlanmış, personelin %11 'i ise etkileşimsel bir liderle çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir.

3.6.2.2.3. Dönüşümsel Liderlik Boyutu

Dönüşümsel liderlik, geleceğe ve yeniliğe dönük bir liderlik biçimidir. Bu sebeple dönüşümsel liderin amacı değişim yaratabilmektir. Yavaş yavaş büyümek yerine atılım yapmak isteyen örgütlerde etkili olacağı düşünülmektedir.

Tablo-17 Dönüşümsel Liderlik Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim değişim ve yenilik yaratmaya çalışır	27	27	21	13	12
Konusunun uzmanı ancak yeniliklere ve öğrenmeye açık bir yöneticiyle çalışmak isterim	79	17	1	1	2
Geleceğe ve yeniliklere dönük, değişim yaratabilecek bir yöneticiyle çalışmak isterim	67	26	4	2	1

Tablo-17 incelendiğinde ankete katılan personelin %75'i orta derece ve üzerinde yöneticisinin değişim ve yenilik yaratmaya çalıştığı görüşüne katılmaktadır. Ancak yeniliklere, değişime ve öğrenmeye açık bir yöneticiyle çalışmak yani dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip bir yöneticiyle çalışmayı istemek görüşüne personelin sadece %3'ü hiç katılmamakta ya da az derecede katılmaktadır.

3.6.2.2.4. Sert Otoriter Lider Boyutu

Sert otoriter liderlik boyutundaki yöneticiler oldukça katı bir biçimde otoriterlerdir. Bütün kararlar yöneticiler tarafından verilmekte ve çalışanlara bildirilmektedir, çalışanların katılımı söz konusu olmamaktadır. Bu tür yöneticiler daha çok görev odaklıdır, çalışana yönelik değildir bu sebeple yönetici-çalışan ilişkisi daha çok emir alma verme şeklinde olmaktadır. Ayrıca yöneticinin kullandığı en belirgin motivasyon unsuru korku olmakta, sıkı bir denetim altında başarısızlıklar cezalandırılmaktadır.

Tablo-18 Sert Otoriter Lider Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticimin işlerin nasıl nerede ve ne zaman yapılacağını açıkça belirlemesini tercih ederim	47	29	19	4	1
Yapılacak işe çok önem veren, tamamen görev odaklı bir yöneticiyle çalışmak isterim	28	24	25	12	11
Yöneticimle ilişkimizin emir alma-verme şeklinde olması yeterlidir	10	7	22	29	32
Yöneticimin yapılan hatalar konusunda acımasız olmasını ve cezalandırmasını tercih ederim	5	1	13	18	63
Herhangi bir konuda karar vermek istemem sadece işimi yapmak isterim	10	9	20	27	34
Yöneticim beni sürekli kontrol etsin isterim	1	5	21	27	46

Tablo-18 incelendiğinde yöneticinin işleri açıkça belirlemesi görüşüne katılmayan ya da az derecede katılan personelin sadece %5 olduğu, tamamen görev odaklı bir yöneticiyle çalışma görüşüne yüksek derecelerde katılan personelin ise % %52 olduğu görülmektedir. Yöneticisiyle ilişkisinin emir alma verme şeklinde olmasının ve herhangi bir konuda karar vermeden sadece işini yapabilmenin yeterli olacağı görüşünü yüksek oranda paylaşan personel %17- %19 aralığında iken, yöneticilerinin kendilerini sürekli kontrol etmesi, yapılan hatalar karşısında acımasız olması ve cezalandırması görüşüne ise sadece %6'sı yüksek derecede katılmaktadır.

O halde sert otoriter liderlik, bu kurumda çalışanların yüksek derecelerde tercih ettiği bir tarz olmamakla beraber personelin çoğunluğu yapılacak işlerin yöneticileri tarafından açıkça belirlenmesini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

3.6.2.2.5. Yarı Otoriter – Yarı Demokratik Liderlik Boyutu

Yarı otoriter- yarı demokratik liderlik boyutunda otoriter ve demokratik liderliğin orta noktaları bulunmaya çalışılmaktadır, bu sebeple bazı otoriter liderlik davranışları ile bazı demokratik liderlik davranışları bir arada ele alınmaktadır. Bu boyutta yer alan liderler ne katı biçimde otoriter ne de katılımcı düzeyde demokratiktirler, ancak her ikisinin de bir takım özelliklerini taşımaktadırlar. Literatürde böyle bir kavram yer almamakla birlikte iki uç nokta olan otoriter ve demokratik liderlik arasında birçok liderlik tarzı yer almaktadır. Bunları tek tek incelemenin zorluğu dikkate alındığında böyle bir boyut oluşturulması söz konusu olmuştur.

Bu çalışmada yarı otoriter yarı demokratik boyutta yer alan liderler, çalışanın çalışma biçimine fazla karışmayan ancak ara sıra kontrol eden, cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık veren, belirli konularda özgürlükler veren

ve çalışanlarından fikir alan ancak nihai kararları kendileri veren liderlerden oluşmaktadır.

Tablo-19 Yarı Otoriter – Yarı Demokratik Lider Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticim çalışma tarzıma fazla karışsın istemem	38	44	13	2	3
Yöneticim cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verirse daha rahat çalışabilirim	57	28	12	1	2
Yöneticim çalışma biçimime karışmasın ama ara sıra kontrol etsin isterim	48	35	11	1	5
Yöneticim belirli konularda bana özgürlükler versin isterim	57	32	10	1	0
Yöneticimin çalışanlardan fikir almasını ancak nihai kararı kendisinin vermesini tercih ederim	30	35	24	5	6

Tablo- 19 incelendiğinde ankete katılan personelin, çalışanın çalışma tarzına fazla karışmayan ancak ara sıra kontrol eden, bir yöneticiyle çalışmak istedikleri görüşüne %82-%83 aralığında yüksek katılım gösterdiği görülmektedir. Belirli konularda çalışana özgürlükler verebilen bir yöneticiyle çalışma görüşüne katılmayan bulunmamaktadır sadece %1 az derecede katılmakta, %89 yüksek derecelerde katılmaktadır. Yöneticilerinin cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık vermesi durumunda daha rahat çalışabilecekleri görüşüne katılmayan ya da az derecede katılan personel ise %3 olarak bulunmuştur. Personelin %89'u çalışandan fikir alan ancak nihai kararı kendisi veren bir yöneticiyle çalışmak görüşüne de orta derece ve üzerinde katılım sağlamışlardır.

Genel olarak bakıldığında yarı otoriter - yarı demokratik liderlik boyutunda yer alan sorulara az katılımın ya da hiç katılmama durumunun azlığı göze çarpmaktadır. Ayrıca sert otoriter liderlik boyutu ile beraber ele alındığında yarı otoriter yarı demokratik liderlik tarzının daha çok tercih edilebileceği dikkati çekmektedir.

3.6.2.2.6. Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu

Katılımcı demokratik liderlik boyutunda yöneticiler tamamen katılımcı ve demokratiktirler. Çalışanlar örgüt içi kararlara tam olarak katılabilmekte ve tam bir serbesti içinde çalışabilmektedirler. Yönetici ve çalışan arasında güven sağlanmış olup sürekli bir fikir alışverişi söz konusu olmaktadır. Bu tür bir yönetici çalışana yönelik davranışlar içindedir, yapılacak iş kadar çalışanın duygu ve düşüncelerine de önem vermekte, çalışanın kendisini geliştirmesi için fırsat vermektedir. Yönetici ve çalışan arasında iletişim problemi olmamakta, çalışan yöneticisiyle rahatça konuşabilmektedir. Bu sebeple de yönetici çalışanını anlayabilmekte ve destekleyebilmektedir. Bu tür yöneticiler için korku bir motivasyon aracı değildir, insana saygı önplandadır. Yönetici ve çalışan arasında dostluğa dayalı bir ilişki söz konusu olmaktadır.

Tablo-20 Katılımcı Demokratik Lider Boyutunun Bileşenlerine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

Değişkenler	5	4	3	2	1
	F - %	F - %	F - %	F - %	F - %
Yöneticimle rahatça konuşabilmek isterim	70	21	7	1	1
Yöneticim benim fikirlerimi sorarsa kendimi daha yararlı hissederim	68	28	2	1	1
Yöneticimden korkmak yerine arkadaşça bir ilişkimiz olsun isterim	50	33	13	2	2
Örgüt içinde olup bitenleri yöneticimle karşılıklı paylaşmak isterim	53	35	8	3	1
Tam bir serbesti içinde çalışmak isterim	25	30	26	12	7
Yöneticimle karşılıklı güven ve dostluğa dayalı bir ilişkimiz olmasını tercih ederim	51	27	16	4	2
Yöneticimin beni anlamasını ve desteklemesini isterim	54	32	12	1	1
Örgüt içi kararlara katılmak isterim	45	33	18	3	1
Yöneticimin kendimi geliştirebilmem için bana fırsat vermesini isterim	68	27	4	1	0
Hem yapılacak işe hem de insan ilişkilerine önem veren bir yöneticiyle çalışmak isterim	76	21	2	0	1

Tablo 20 incelendiğinde bu kurumda çalışan personelin, katılımcı-demokratik liderlik boyutunda yer alan sorularda olumlu anlamda yüksek derecede katılım sağladığı görülmektedir.

Bu kurumda çalışan personelin %96'sı kendi fikirlerini sorulması halinde kendilerini daha yararlı hissedebileceklerini ifade etmişlerdir. Aynı personel %86- %97 arasında hem yapılacak işe hem de insan ilişkilerine önem veren, kendilerini geliştirmelerine fırsat veren, örgüt içinde olup bitenleri karşılıklı paylaşabilecekleri, rahatça konuşabilecekleri, kendilerini anlayan ve destekleyen bir yöneticiyle çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

Ayrıca yöneticisinden korkmak yerine arkadaşça bir ilişkileri olmasını isteyen, karşılıklı güven ve dostluğa dayalı bir ilişkiyi tercih etme görüşlerine %78- %83 arasında katılım sağlanmıştır. Sadece %4 örgüt içi kararları katılmayı istememekte ya da az derecede istemektedir. Tam serbesti içinde çalışmak istemeyen ya da az derece isteyen personel ise %19'dur

Öyleyse, bu kurumda çalışanların katılımcı-demokratik tarzda liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmak istedikleri açıkça görülmektedir.

3.6.2.3. Demografik Değişkenlerine Göre Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutlarının ve Liderlik Tarzlarının Boyutlarının Ortalama Boyut Puanlarının Testi

Araştırmaya konu olan anketin II. Bölümünde yer alan 40 soru kurumdaki yöneticilerin hangi liderlik özelliklerine sahip olduklarını bulmaya yönelik boyutlarda gruplanırken; III. Bölümde yer alan 30 soru kurumdaki çalışanların hangi tarz liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmayı istediklerini bulmaya yönelik boyutlara gruplanmıştır. III. Bölümde yer alan ilk üç soru aslında II. Bölüme ait olmakla beraber çalışana yönelik bakış açısı içermesi sebebiyle bu bölümde yer almıştır.

Araştırmanın bu bölümünde her bir boyut için birer boyut puanı elde edilecek, demografik değişkenler ile bu boyut puanları değişkenleri arasında var olduğu düşünülen ilişkiler hipotez testleri kurularak test edilecektir. İlgili hipotezleri test edebilmek için parametrik mi yoksa parametrik olmayan testlerin mi uygulanacağına karar verebilmek için öncelikle her bir boyut puanı değişkeninin dağılımının normal dağılıma sahip olup olmadığının Kolmogorov-Smirnov (KS) testi ile araştırılması yapılacaktır.

3.6.2.3.1. Demografik Değişkenlere Göre Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutlarının Ortalama Boyut Puanlarının Testleri

Tablo-21 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutları Puanlarının KS Testi Sonuçları

Değişkenler	KS Hesap Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
İnsana Saygı Boyutu Puanı	1.384	0.043
Güven Boyutu Puanı	1.261	0.083
İletişim Boyutu Puanı	1.499	0.022
Motivasyon Boyutu Puanı	1.052	0.218*
Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Puanı	1.293	0.071
Katılım Boyutu Puanı	0.945	0.334*
Göreve Yönelik Olma Boyutu Puanı	1.101	0.177*
Çalışana Yönelik Olma Boyutu Puanı	1.334	0.057
Örgütsel Bağlılık Boyutu Puanı	1.126	0.158*
Yönetici liderlik Boyut Puanı	1.104	0.175*

Tablo-21’de Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutları Puanlarının KS testi sonuçları verilmektedir. Buna göre Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutlarından İnsana Saygı Boyutu Puanı, Güven Boyutu Puanı, İletişim Boyutu Puanı, Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Puanı ve Çalışana Yönelik Olma Boyutu Puanının p değerleri (p_i – değeri < 0.10) 0.10 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan bu değişkenlerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu değişkenlerle ilgili hipotez testlerinde parametrik olmayan hipotez testlerine başvurulacaktır. Motivasyon Boyutu Puanı, Katılım Boyutu Puanı, Göreve Yönelik Olma Boyutu Puanı, Örgütsel Bağlılık Boyutu

Puanı ve Yönetici Liderlik Boyut Puanının p değerleri (p_i – değeri > 0.10), 0.10 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan bu değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu değişkenlerle ilgili hipotez testlerinde parametrik hipotez testlerine başvurulacaktır.

Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Boyutu değişkenleri ile personelin ve yöneticinin demografik değişkenlerine göre ortalama boyut puanlarında bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Analizde aşağıda verilen hipotezler kullanılmıştır.

H₀	...Göre Yöneticinin..... Liderlik Özelliği Boyutu Ortalama Puanları Arasında FARK YOKTUR.
H₁	...Göre Yöneticinin..... Liderlik Özelliği Boyutu Ortalama Puanları Arasında FARK VARDIR.

İlgili boyut değişkenlerinin bazılarının normal dağılım göstermeleri bazılarının da göstermemeleri ve demografik değişkenlerin iki ya da daha fazla kategoriye sahip olmaları farklı test istatistiklerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle demografik değişkenler iki kategorili ise parametrik testlerden Bağımsız t–testi ve parametrik olmayan testlerden de Mann – Whitney testi kullanılacaktır. Demografik değişkenler ikiden fazla kategoriye sahipse parametrik testlerden Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve parametrik olmayan testlerden de Kruskal – Wallis testi kullanılacaktır. Genel olarak her test sonucunda Anlamlılık Düzeyi $\alpha = 0.10$ tablo değerinden küçük ise H_1 hipotezi kabul edilecek, böylelikle değişkenlerin ortalama puanları arasında fark vardır sonucuna ulaşılabacaktır.. Aksi halde Anlamlılık Düzeyi (α) = 0.10 tablo değerinden büyük ise H_0 hipotezi kabul edilecek ve değişkenlerin ortalama puanları arasında fark yoktur sonucuna ulaşılabacaktır. Çalışmada, istatistiksel olarak anlamlı bulunan hipotez testi sonuçlarına ait tablolar verilecektir.

1. İnsan Saygı Boyutu Puanı Değişkeni İle Personelin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin İnsana Saygı Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin İnsana Saygı Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-22 Personelin Cinsiyeti ile İnsana Saygı Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuç Tablosu

Personelin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	41	56.99	943.50	0.061*
Erkek	59	45.99		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 943.50 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.061 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin İnsana Saygı Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “İnsana Saygı Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek personel, yöneticisinin sahip olmasını düşündüğü “İnsana Saygı Boyutunu” değerlendirirken farklılık göstermektedir. Kadın personelin ortalaması erkek personelin ortalamasından (Ort. KADIN=56.99 > Ort. ERKEK=45.99) daha büyük olduğu için kadın personel yöneticisini değerlendirirken, yöneticisinin çalışanlarına daha fazla saygı duyduğunu düşünmektedir şeklinde ifade edilebilir.

2. Güven Boyutu Puanı Değişkeni İle Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Güven Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Güven Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-23 Yöneticinin Cinsiyeti ile Güven Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	35.53	500.50	0.010*
Erkek	80	54.24		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 500.50 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.010 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Güven Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Güven Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “Güven Boyutu” farklılık göstermektedir ve kadın yöneticilerin ortalaması erkek yöneticilerin ortalamasından (Ort. KADIN=35.53 < Ort. ERKEK=54.24) daha küçük olduğu için yöneticisi erkek olan personelin, yöneticisini değerlendirirken kadın yöneticiyle çalışan personele oranla, yöneticisinin daha fazla güven verdiğini ve personeline daha fazla güven duyduğunu düşünmektedir şeklinde ifade edilebilir.

3. İletişim Boyutu Puanı Değişkeni İle Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin İletişim Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin İletişim Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo -24 Yöneticinin Cinsiyeti ile İletişim Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	39.05	571.00	0.047*
Erkek	80	53.36		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney 0testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 571.00 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.047 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin İletişim Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “İletişim Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “İletişim Boyutu” farklılık göstermekte ve kadın yöneticilerin ortalaması erkek yöneticilerin ortalamasından (Ort. KADIN=39.05 > Ort. ERKEK=53.36) daha büyük olduğu için yöneticisi erkek olan personelin, yöneticisini değerlendirirken kadın yöneticiyle çalışan personele oranla, yöneticisinin daha iyi iletişim kurduğunu düşündüğü söylenebilir.

4. Motivasyon Boyutu Puanı Değişkeni ile Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Motivasyon Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Motivasyon Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo -25 Yöneticinin Cinsiyeti ile Motivasyon Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	8.05	3.576	-2.127	0.036*
Erkek	80	9.80	3.219		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t –testi kullanılmaktadır. Elde edilen t – istatistiği = - 2.127 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.036 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Motivasyon Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Motivasyon Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “Motivasyon Boyutu” farklılık göstermektedir ve kadın yöneticilerin ortalaması erkek yöneticilerin ortalamasından ($Ort.KADIN=8.05 < Ort.ERKEK=9.80$) daha küçük olduğu için, yöneticisi erkek olan personelin yöneticisini değerlendirirken kadın yöneticiyle çalışan personele oranla, yöneticisinin daha iyi motivasyon sağladığını düşündüğü söylenebilir.

5. Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Puanı Değişkeni İle Personelin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-26 Personelin Cinsiyeti ile Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	41	57.27	932.00	0.050*
Erkek	59	45.80		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 932.00 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.050 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu” değerlendirirken farklılık göstermektedir ve kadın personelin ortalaması erkek personelin ortalamasından ($Ort._{KADIN}=57.27 > Ort._{ERKEK}=45.80$) daha büyük olduğu için kadın personel yöneticisini değerlendirirken, yöneticisinin öğrenmeye ve yeniliklere daha fazla açık olduğunu düşünmektedir şeklinde ifade edilebilir.

6. Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Puanı Değişkeni İle Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo -27 Yöneticinin Cinsiyeti ile Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	40.68	603.50	0.088*
Erkek	80	52.96		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 603.50 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.088 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu” farklılık göstermektedir ve kadın yöneticinin ortalaması erkek yöneticinin ortalamasından ($Ort.KADIN=40.68 < Ort.ERKEK=52.96$) daha küçük olduğu için yöneticisi erkek olan personelin yöneticisini değerlendirirken kadın yöneticiyle çalışan personele oranla, yöneticisinin öğrenmeye ve yeniliklere daha fazla açık olduğunu düşündüğü söylenebilir.

7. Katılım Boyutu Puanı Değişkeni ile Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-28 Yöneticinin Cinsiyeti ile Katılım Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	16.00	5.140	-1.847	0.077*
Erkek	80	18.24	3.421		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t - testi kullanılmaktadır. Elde edilen t – istatistiği = -1.847 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.077 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Katılım Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “Katılım Boyutu” farklılık göstermektedir ve kadın yöneticilerin ortalaması erkek yöneticilerin ortalamasından ($Ort._{KADIN}=16.00 < Ort._{ERKEK}=18.24$) daha küçük olduğu için yöneticisi erkek olan personelin yöneticisini değerlendirirken kadın yöneticiyle çalışan personele oranla, yöneticisinin daha fazla katılımcı olduğunu düşündüğü söylenebilir.

8. Katılım Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Medeni Durumu Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-29 Personelin Medeni Durumu ile Katılım Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Medeni Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Evli	64	18.30	3.991	1.750	0.083*
Bekar	36	16.89	3.616		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin Medeni Durumu için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t – testi kullanılmaktadır. Elde edilen t – istatistiği = 1.750 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.083 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin medeni durumu ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Katılım Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre evli ve bekar personelin yöneticisinin sahip olmasını düşünülen “Katılım Boyutu” değerlendirirken farklılık göstermektedir ve evli personelin ortalaması bekar personelin ortalamasından ($Ort_{EVLI}=18.30 > Ort_{BEKAR}=16.89$) daha büyük olduğu için evli personelin katılımcılığa daha fazla önem verdiği düşünülebilmektedir şeklinde ifade edilebilir.

9. Katılım Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo -30 Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre ile Katılım Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları Tablosu

Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F - istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
1 yıldan az	6	18.17	3.545	2.836	0.029*
1 ile 5 yıl arası	54	17.07	3.685		
6 ile 10 yıl arası	17	19.06	4.479		
11 ile 15 yıl arası	19	19.37	2.753		
16 yıl ve üzeri	4	14.00	5.944		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Elde edilen $F - \text{istatistiği} = 2.836$ olup anlamlılık düzeyi $(P) = 0.029 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Yöneticinin Katılım Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre düzeyi ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Katılım Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için öncelikle teste konu olan kategorik değişkenin kategorileri için varyansların homojen olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla Levene testi kullanılmaktadır. Levene istatistiği 1.476 olup anlamlılık düzeyi $(P) = 0.216 > \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde çalışma süreleri grupları itibarıyla varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Varyanslar homojen olduğu için çalışma

süreleri grupları itibariyle farklılığın tespiti için Tukey çoklu karşılaştırma testi kullanılmaktadır. Test işlemi sonuçları Tablo-31’de verilmektedir.

Tablo-31 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalışma Süreleri	(J) Çalışma Süreleri	Ort. Farkları (I-J)	Anlamlılık Düzeyi (p)
1 yıldan az	1 ile 5 yıl arası	1.093	0.961
	6 ile 10 yıl arası	-.892	0.987
	11 ile 15 yıl arası	-1.202	0.960
	16 yıl ve üzeri	4.167	0.430
1 ile 5 yıl arası	1 yıldan az	-1.093	0.961
	6 ile 10 yıl arası	-1.985	0.327
	11 ile 15 yıl arası	-2.294	0.159
	16 yıl ve üzeri	3.074	0.516
6 ile 10 yıl arası	1 yıldan az	.892	0.987
	1 ile 5 yıl arası	1.985	0.327
	11 ile 15 yıl arası	-.310	0.999
	16 yıl ve üzeri	5.059	0.119
11 ile 15 yıl arası	1 yıldan az	1.202	0.960
	1 ile 5 yıl arası	2.294	0.159
	6 ile 10 yıl arası	.310	0.999
	16 yıl ve üzeri	5.368	0.080*
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-4.167	0.430
	1 ile 5 yıl arası	-3.074	0.516
	6 ile 10 yıl arası	-5.059	0.119
	11 ile 15 yıl arası	-5.368	0.080*

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-31 incelendiğinde 11 – 15 aynı yöneticiyle çalışma süresi kategorisi ile 16 ve üzeri aynı yöneticiyle çalışma süresi kategorisi arasında $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark olduğu görülmektedir. Yani yöneticinin sahip olması beklenen “Katılım Boyutu” personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre dikkate alındığında 11 – 15 yıl arası ile 16 yıl ve üzerinde farklılık göstermektedir. Aynı yöneticiyle 11-15 yıl arasında çalışan personelin, aynı yöneticiyle 16 yıl ve üzerinde çalışan personele göre yöneticisinin daha katılımcı olduğunu düşündüğü söylenebilir.

10. Çalışana Yönelik Olma Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-32 Personelin Cinsiyeti ile Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	41	57.88	907.00	0.033*
Erkek	59	45.37		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 907.00 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.033 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Çalışana Yönelik Olma Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “Çalışana Yönelik Olma Boyutunu” değerlendirirken farklılık göstermektedir ve kadın personelin ortalaması erkek personelin ortalamasından ($Ort._{KADIN}=57.88 > Ort._{ERKEK}=45.37$) daha büyük olduğu için kadın personel, yöneticisinin daha fazla çalışana yönelik olduğunu düşünmektedir denilebilir.

11.Çalışana Yönelik Olma Boyutu Puanı Değişkeni ile Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-33 Yöneticinin Cinsiyeti ile Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	34.88	487.50	0.007*
Erkek	80	54.41		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 487.50 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.007 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Çalışana Yönelik Olma Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Çalışana Yönelik Olma Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olmasını düşünülen “Çalışana Yönelik Olma Boyutu” farklılık göstermektedir ve kadın yöneticinin ortalaması erkek yöneticinin ortalamasından (Ort. KADIN=34.88 < Ort. ERKEK=54.41) daha küçük olduğu için yöneticisi erkek olan personel yöneticisini değerlendirirken kadın yöneticiyle çalışan personele oranla, yöneticisinin daha fazla çalışana yönelik olduğunu düşünmektedir şeklinde ifade edilebilir.

12. Örgütsel Bağlılık Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Yaşı Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Yaş Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Yaş Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo -34 Personelin Yaşı ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları Tablosu

Personelin Yaşı	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F - İstatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
20 ile 29 Yaş Arası	26	17.42	4.500	5.670	0.000*
30 ile 39 Yaş Arası	33	20.33	3.813		
40 ile 49 Yaş Arası	17	20.35	3.427		
50 ile 59 Yaş Arası	19	21.79	2.955		
60 Yaş ve üstü	5	24.00	2.236		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin yaş kategorileri için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Elde edilen F – istatistiği = 5.670 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.000 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Yaş Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin yaş düzeyi ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Örgütsel Bağlılık Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için öncelikle teste konu olan kategorik değişkenin kategorileri için varyansların homojen olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla Levene testi kullanılmaktadır. Levene istatistiği 0.719 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.581 > α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde personelin yaş grupları itibariyle varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Varyanslar homojen olduğu için personelin yaş grupları itibariyle farklılığın tespiti için Tukey çoklu

karşılaştırma testi kullanılmaktadır. Test işlemi sonuçları Tablo-35'te verilmektedir.

Tablo-35 Personelin Yaş Grupları için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Yaş Grupları	(J) Yaş Grupları	Ort. Farkları (I-J)	Anlamlılık Düzeyi (p)
20 ile 29 Yaş Arası	30 ile 39 Yaş Arası	-2.910	0.031*
	40 ile 49 Yaş Arası	-2.930	0.098*
	50 ile 59 Yaş Arası	-4.366	0.002*
	60 Yaş ve üstü	-6.577	0.005*
30 ile 39 Yaş Arası	20 ile 29 Yaş Arası	2.910	0.031*
	40 ile 49 Yaş Arası	-.020	1.000
	50 ile 59 Yaş Arası	-1.456	0.662
	60 Yaş ve üstü	-3.667	0.257
40 ile 49 Yaş Arası	20 ile 29 Yaş Arası	2.930	0.098*
	30 ile 39 Yaş Arası	.020	1.000
	50 ile 59 Yaş Arası	-1.437	0.781
	60 Yaş ve üstü	-3.647	0.319
50 ile 59 Yaş Arası	20 ile 29 Yaş Arası	4.366	0.002*
	30 ile 39 Yaş Arası	1.456	0.662
	40 ile 49 Yaş Arası	1.437	0.781
	60 Yaş ve üstü	-2.211	0.767
60 Yaş ve üstü	20 ile 29 Yaş Arası	6.577	0.005*
	30 ile 39 Yaş Arası	3.667	0.257
	40 ile 49 Yaş Arası	3.647	0.319
	50 ile 59 Yaş Arası	2.211	0.767

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-35 incelendiğinde personelin 20 – 29 yaş arası ile diğer tüm yaş grupları arasında $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yaş gruplarının ortalama farkları incelendiğinde farklılığın 20 – 29 yaş grubundan büyük yaş grupları yönünde olduğu görülmektedir. Yani “Örgütsel Bağlılık Boyutu” personelin yaşı dikkate alındığında tüm yaş grupları için farklılık göstermektedir.

13.Örgütsel Bağlılık Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Medeni Durumu Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-36 Personelin Medeni Durumu ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t- Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Medeni Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Evli	64	21.06	4.151	3.520	0.001*
Bekar	36	18.22	3.313		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin Medeni Durumu için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t – testi kullanılmaktadır. Elde edilen t – istatistiği = 3.520 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.001 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin medeni durumu ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Örgütsel Bağlılık Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre evli ve bekar personelin yöneticisinin sahip olmasını düşünen “Örgütsel Bağlılık Boyutunu” değerlendirirken farklılık göstermektedir ve evli personelin ortalaması bekar personelin ortalamasından ($Ort.EVLI=21.06 > Ort.BEKAR=18.22$) daha büyük olduğu için evli personelin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu söylenebilir.

14.Örgütsel Bağlılık Boyutu Puanı Değişkeni İle Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-37 Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları Tablosu

Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F - istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
1 ile 5 yıl arası	34	17.71	4.556	7.171	0.000*
6 ile 10 yıl arası	5	20.00	5.148		
11 ile 15 yıl arası	31	20.87	3.041		
16 yıl ve üzeri	30	21.83	3.130		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin kurumdaki hizmet süresi için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Elde edilen F – istatistiği = 7.171 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.000 < α = 0.01 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin kurumdaki hizmet süresi düzeyi ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Örgütsel Bağlılık Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için öncelikle teste konu olan kategorik değişkenin kategorileri için varyansların homojen olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla Levene testi kullanılmaktadır. Levene istatistiği 1.577 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.200 > α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde personelin yaş grupları itibariyle varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Varyanslar homojen olduğu için personelin

kurumdaki çalışma süresi grupları itibariyle farklılığın tespiti için Tukey Çoklu Karşılaştırma testi kullanılmaktadır. Test işlemi sonuçları Tablo-38'de verilmektedir.

Tablo-38 Personelin Kurumdaki Hizmet Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Kurumdaki Hizmet Süresi	(J) Kurumdaki Hizmet Süresi	Ort. Fark (I-J)	Anlamlılık Düzeyi (P)
1 ile 5 yıl arası	6 ile 10 yıl arası	-2.294	0.580
	11 ile 15 yıl arası	-3.165	0.005*
	16 yıl ve üzeri	-4.127	0.000*
6 ile 10 yıl arası	1 ile 5 yıl arası	2.294	0.580
	11 ile 15 yıl arası	-0.871	0.963
	16 yıl ve üzeri	-1.833	0.743
11 ile 15 yıl arası	1 ile 5 yıl arası	3.165	0.005*
	6 ile 10 yıl arası	0.871	0.963
	16 yıl ve üzeri	-0.962	0.749
16 yıl ve üzeri	1 ile 5 yıl arası	4.127	0.000*
	6 ile 10 yıl arası	1.833	0.743
	11 ile 15 yıl arası	0.962	0.749

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-38 incelendiğinde 1 – 5 yıl arası hizmette bulunmuş personel ile 11 ile 15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri hizmette bulunmuş personel arasında $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark olduğu görülmektedir. Yani yöneticinin sahip olması beklenen “Örgütsel Bağlılık Boyutu” personelin hizmet ettiği süre dikkate alındığında 1 – 5 yıl arası ile 11 – 15 yıl arası ve 16 yıl ve üzerinde farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre 1 – 5 yıl arasında hizmet süresi geçirmiş olan personel ile 11 – 15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri hizmet süresi geçirmiş personel arasında 11 yıl ve üzeri hizmeti olan personelin örgütsel bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu söylenebilir.

15.Örgütsel Bağlılık Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-39 Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre ile Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları Tablosu

Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F - istatistiği	Anamlılık Düzeyi (p)
1 yıldan az	6	22.00	4.382	3.918	0.005*
1 ile 5 yıl arası	54	18.65	4.301		
6 ile 10 yıl arası	17	21.35	3.040		
11 ile 15 yıl arası	19	21.63	2.910		
16 yıl ve üzeri	4	22.75	3.862		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Elde edilen $F - \text{istatistiği} = 3.918$ olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.005 < α = 0.10 olduğu için α = 0.01 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Yöneticinin Örgütsel Bağlılık Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre düzeyi ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Örgütsel Bağlılık Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için öncelikle teste konu olan kategorik değişkenin kategorileri için varyansların homojen olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla Levene testi kullanılmaktadır. Levene istatistiği 0.966 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.430 > α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde çalışma süreleri grupları itibariyle varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Varyanslar homojen olduğu için çalışma

süreleri grupları itibariyle farklılığın tespiti için Tukey Çoklu Karşılaştırma testi kullanılmaktadır. Test işlemi sonuçları Tablo-40'ta verilmektedir.

Tablo-40 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalışma Süreleri	(J) Çalışma Süreleri	Ort. Farkları (I-J)	Anlamlılık Düzeyi (p)
1 yıldan az	1 ile 5 yıl arası	3.352	0.267
	6 ile 10 yıl arası	0.647	0.997
	11 ile 15 yıl arası	0.368	1.000
	16 yıl ve üzeri	-0.750	0.998
1 ile 5 yıl arası	1 yıldan az	-3.352	0.267
	6 ile 10 yıl arası	-2.705	0.096*
	11 ile 15 yıl arası	-2.983	0.037*
	16 yıl ve üzeri	-4.102	0.252
6 ile 10 yıl arası	1 yıldan az	-0.647	0.997
	1 ile 5 yıl arası	2.705	0.096*
	11 ile 15 yıl arası	-0.279	1.000
	16 yıl ve üzeri	-1.397	0.966
11 ile 15 yıl arası	1 yıldan az	-0.368	1.000
	1 ile 5 yıl arası	2.983	0.037*
	6 ile 10 yıl arası	0.279	1.000
	16 yıl ve üzeri	-1.118	0.985
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0.750	0.998
	1 ile 5 yıl arası	4.102	0.252
	6 ile 10 yıl arası	1.397	0.966
	11 ile 15 yıl arası	1.118	0.985

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-40 incelendiğinde 1–5 yıl arası aynı yöneticiyle çalışan personel ile 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası aynı yöneticiyle çalışan personel arasında $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark olduğu görülmektedir. Yani yöneticinin sahip olması beklenen “Örgütsel Bağlılık Boyutu” personelin aynı yöneticiyle çalışma süresi dikkate alındığında 1–5 yıl arası ile 6–10 yıl arası ve 11–15 yıl arası çalışan personel arasında farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre 1–5 yıl arasında aynı yöneticiyle çalışmakta olan personel ile 6 –10 yıl arası ve 11 – 15 yıl arasında aynı yöneticiyle çalışan personel arasında 6 yıldan fazla aynı yönetici ile çalışan personelin örgütsel bağlılığa daha fazla önem verdiği söylenebilir.

16. Yönetici Lider Boyut Puanı Değişkeni İle Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Yönetici Lider Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yöneticinin Yönetici Lider Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-41 Personelin Cinsiyeti ile Yönetici Lider Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t - Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	24.35	8.999	-2.025	0.054*
Erkek	80	28.73	7.028		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin cinsiyet durumu için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t – testi kullanılmaktadır. Elde edilen t – istatistiği = -2.025 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.054 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yönetici Lider Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin liderlik özelliklerinden “Yönetici Lider Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olması düşünülen “Yönetici Lider Boyutu” farklılık göstermektedir ve kadın yöneticinin ortalaması erkek yöneticinin ortalamasından ($Ort.KADIN=24.35 < Ort.ERKEK=28.73$) daha küçük olduğu için yöneticisi erkek olan personel, yöneticisi kadın olan personele göre kendi yöneticisini yönetici lider olarak görmektedir şeklinde ifade edilebilir.

3.6.2.3.2. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tarzları Boyutlarının Ortalama Boyut Puanlarının Testleri

Tablo-42 Yönetici Tarzları Boyutları Puanlarının KS Testi Sonuçları

Değişkenler	KS Hesap Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Karizmatik Liderlik Boyut Puanı	1.204	0.110*
Etkileşimsel Liderlik Boyut Puanı	1.119	0.163*
Dönüşümsel Liderlik Boyut Puanı	1.619	0.011
Sert-Otoriter Liderlik Boyut Puanı	1.477	0.026
Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyut Puanı	1.328	0.059
Katılımcı Demokratik Liderlik Boyut Puanı	1.547	0.017

Tablo-42’de Liderlik Tipleri Boyutlarının KS testi sonuçları verilemektedir. Buna göre Yönetici Liderlik Tarzları Boyutlarından Dönüşümsel Liderlik Boyutu Puanı, Sert-Otoriter Liderlik Boyutu Puanı, Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı ve Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı p değerleri 0.10 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan bu değişkenlerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu değişkenlerle ilgili hipotez testlerinde parametrik olmayan hipotez testlerine başvurulacaktır. Karizmatik Liderlik Boyut Puanı ve Etkileşimsel Liderlik Boyutu Puanı p değerleri 0.10 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan bu değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu değişkenlerle ilgili hipotez testlerinde parametrik hipotez testlerine başvurulacaktır. Çalışmada, istatistiksel olarak anlamlı bulunan hipotez testi sonuçlarına ait tablolar verilecektir. Aşağıda analizde kullanılacak hipotezler belirtilmiştir.

H₀	...Göre Yöneticinin..... Liderlik Tarzı Boyutu Ortalama Puanları Arasında FARK YOKTUR.
H₁	...Göre Yöneticinin..... Liderlik Tarzı Boyutu Ortalama Puanları Arasında FARK VARDIR.

1. Karizmatik Liderlik Boyut Puanı Değişkenin ile Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Karizmatik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Karizmatik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-43 Personelin Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre ile Karizmatik Liderlik Boyut Ortalama Puanı Arasında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları Tablosu

Aynı Yöneticiyle Çalıştığı Süre	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F - İstatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
1 yıldan az	6	6.67	1.862	2.167	0.079*
1 ile 5 yıl arası	54	5.94	1.878		
6 ile 10 yıl arası	17	6.88	1.691		
11 ile 15 yıl arası	19	7.16	1.803		
16 yıl ve üzeri	4	7.25	2.062		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmaktadır. Elde edilen F – istatistiği = 2.167 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.079 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Aynı Yönetici ile Çalıştığı Süre Düzeyine Göre Karizmatik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre düzeyi ile liderlik tarzlarından “Karizmatik Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için öncelikle teste konu olan kategorik değişkenin kategorileri için varyansların homojen olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla Levene testi kullanılmaktadır. Levene istatistiği 0.073 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.990 > α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde çalışma süreleri grupları itibarıyla varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Varyanslar homojen olduğu için çalışma

süreleri grupları itibariyle farklılığın tespiti için Tukey çoklu karşılaştırma testi kullanılmaktadır. Test işlemi sonuçları Tablo 44'te verilmektedir.

Tablo-44 Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Kategorileri için Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Çalışma Süreleri	(J) Çalışma Süreleri	Ort. Farkları (I-J)	Anlamlılık Düzeyi (p)
1 yıldan az	1 ile 5 yıl arası	0.722	0.891
	6 ile 10 yıl arası	-0.216	0.999
	11 ile 15 yıl arası	-0.491	0.979
	16 yıl ve üzeri	-0.583	0.988
1 ile 5 yıl arası	1 yıldan az	-0.722	0.891
	6 ile 10 yıl arası	-0.938	0.360
	11 ile 15 yıl arası	-1.213	0.098*
	16 yıl ve üzeri	-1.306	0.648
6 ile 10 yıl arası	1 yıldan az	0.216	0.999
	1 ile 5 yıl arası	0.938	0.360
	11 ile 15 yıl arası	-0.276	0.991
	16 yıl ve üzeri	-0.368	0.996
11 ile 15 yıl arası	1 yıldan az	0.491	0.979
	1 ile 5 yıl arası	1.213	0.098*
	6 ile 10 yıl arası	0.276	0.991
	16 yıl ve üzeri	-0.092	1.000
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0.583	0.988
	1 ile 5 yıl arası	1.306	0.648
	6 ile 10 yıl arası	0.368	0.996
	11 ile 15 yıl arası	0.092	1.000

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-44 incelendiğinde 1 – 5 yıl arası aynı yöneticiyle çalışan personel ile 11 ile 15 yıl arası aynı yöneticiyle çalışan personel arasında 0.10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark olduğu görülmektedir. Yani yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Karizmatik Liderlik Tarzı Boyutu” personelin aynı yöneticiyle çalışma süresi dikkate alındığında 1 – 5 yıl arası ile 11 – 15 yıl arası çalışmış personel arasında farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre – karizmatik liderlik boyutunu oluşturan sorular da dikkate alınarak- 11 – 15 yıl arasında aynı yönetici ile çalışan personel, 1–5 yıl arasında aynı yönetici ile çalışan personele göre mevcut ve çalışmak istediği yöneticiyi daha fazla karizmatik lider olarak değerlendirmektedir denilebilir.

2. Etkileşimsel Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni İle Personelin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-45 Personelin Cinsiyeti ile Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t – Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	41	6.07	1.929	-2.791	0.006*
Erkek	59	7.08	1.674		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin Cinsiyeti için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t – Testi kullanılmaktadır. Elde edilen t – istatistiği = -2.791 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.006 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin cinsiyeti ile yöneticinin sahip olduğu ve olması düşünülen liderlik tipi “Etkileşimsel Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre personelin cinsiyeti ile “Etkileşimsel Liderlik Boyutu” değerlendirirken farklılık göstermektedir ve kadın personelin ortalaması erkek personelin ortalamasından ($Ort_{KADIN}=6.07 < Ort_{ERKEK}=7.08$) daha küçük olduğu için,--etkileşimsel liderlik boyutunu oluşturan sorular da dikkate alınarak-erkek personelin yöneticisini daha etkileşimsel bulduğu ancak böyle bir yöneticiyle daha az çalışmak istediği söylenebilir

3. Etkileşimsel Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni İle Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-46 Yöneticinin Cinsiyeti ile Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Bağımsız Örneklem t – Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	5.70	1.525	-2.716	0.008*
Erkek	80	6.91	1.843		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyeti için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Bağımsız Örneklem t – Testi kullanılmaktadır. Elde edilen t – istatistiği = -2.716 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.008 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Etkileşimsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin sahip olduğu ve olması düşünülen liderlik tarzı “Etkileşimsel Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Etkileşimsel Liderlik Boyutu” kadın yöneticinin ortalaması erkek yöneticinin ortalamasından ($Ort._{KADIN}=5.70 < Ort._{ERKEK}=6.91$) daha küçük olduğu için,-- etkileşimsel liderlik boyutunu oluşturan sorular da dikkate alınarak- yöneticisi erkek olan personel yöneticisinin daha etkileşimsel olduğunu düşünmektedir ancak böyle bir yöneticiyle daha az çalışmak istediğini de düşünmektedir denilebilir.

4. Dönüşümsel Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni İle Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-47 Yöneticinin Cinsiyeti ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	39.10	572.00	0.046*
Erkek	80	53.35		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin Cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 572.00 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.046 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin sahip olduğu düşünülen liderlik tipi “Dönüşümsel Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Dönüşümsel Liderlik Boyutu” kadın yöneticinin ortalaması erkek yöneticinin ortalamasından ($Ort.KADIN=39.10 < Ort.ERKEK=53.35$) daha küçük olduğu için -dönüşümsel liderlik boyutunu oluşturan sorular da dikkate alınarak- yöneticisi erkek olan personel yöneticisinin daha dönüşümsel olduğunu düşünmektedir ve böyle bir yöneticiyle de daha fazla çalışmak istemektedir denilebilir.

5. Dönüşümsel Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni ile Yöneticinin Yaşı Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Yaş Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Yaş Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-48 Yöneticinin Yaşı ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Kruskal – Wallis Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Yaşı	Gözlem Sayısı	Ortalama	χ^2 – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
30 ile 39 Yaş Arası	5	56.10	13.460	0.004*
40 ile 49 Yaş Arası	28	64.59		
50 ile 59 Yaş Arası	48	48.10		
60 Yaş ve üstü	19	34.32		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin yaş kategorileri için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Kruskal – Wallis testi kullanılmaktadır. Elde edilen χ^2 – istatistiği = 13.460 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.004 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Yaş Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin yaş düzeyi ile yöneticilerin sahip olduğu düşünülen liderlik tipi “Dönüşümsel Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için yöneticinin yaş kategorilerinin ikili kombinasyonları için Mann – Whitney testleri yapılmıştır. Test işlemi sonuçları Tablo 49’da verilmektedir.

Tablo-49 Yöneticinin İkili Yaşı Kombinasyonları ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Yaşı	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann - Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
30 ile 39 Yaş Arası	5	13.80	54.000	0.448
40 ile 49 Yaş Arası	28	17.57		
30 ile 39 Yaş Arası	5	30.90	100.500	0.564
50 ile 59 Yaş Arası	48	26.59		
30 ile 39 Yaş Arası	5	17.40	23.000	0.088
60 Yaş ve üstü	19	11.21		
40 ile 49 Yaş Arası	28	46.34	452.500	0.016*
50 ile 59 Yaş Arası	48	33.93		
40 ile 49 Yaş Arası	28	29.68	107.000	0.000*
60 Yaş ve üstü	19	15.63		
50 ile 59 Yaş Arası	48	36.58	332.000	0.079*
60 Yaş ve üstü	19	27.47		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-49 incelendiğinde 40 – 49 yaş arası olan yöneticiler ile 50 yaş ve üzerindeki yaş kategorisinde yer alan yöneticiler ve 50 – 59 yaş arasında olan yöneticiler ile 60 yaş ve üzerindeki yöneticilerini Dönüşümsel Liderlik Boyut Ortalama Puanları arasında istatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde fark bulunmaktadır. Bu sonuca göre 40 – 49 yaş kategorisinde yer alan yöneticinin sahip olduğu düşünülen liderlik tipi “Dönüşümsel Liderlik Boyutu” ortalaması hem 50 – 59 hem de 60 yaş ve üzerindeki yöneticilerin ortalamasından ($\text{Ort.}_{40-49\text{yaş}}=46.34 > \text{Ort.}_{50-59\text{yaş}}=33.93$, $\text{Ort.}_{40-49\text{yaş}}=29.68 > \text{Ort.}_{60 \text{ ve üzeri}}=15.63$) daha büyük olduğu ve 50 – 59 yaş kategorisindeki yöneticilerin ortalaması da 60 yaş ve üzeri yöneticilerin ortalamasından ($\text{Ort.}_{50-59\text{yaş}}=36.58 > \text{Ort.}_{60 \text{ ve üzeri}}=27.47$) daha büyük olduğundan, - dönüşümsel liderlik boyutunu oluşturan sorular da dikkate alınarak - yöneticisi 40-49 yaş aralığında olan personelin yöneticilerini daha dönüşümsel buldukları ve böyle bir yöneticiyle de çalışmak istediklerini ifade etikleri söylenebilir.

6. Dönüşümsel Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni İle Personelin Eğitim Durumu Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-50 Personelin Eğitimi Durumu ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Kruskal – Wallis Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Eğitimi	Gözlem Sayısı	Ortalama	χ^2 – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Lise	7	36.29	8.335	0.040*
Yüksekokul	8	66.38		
Lisans	71	52.96		
Lisans Üstü	14	36.04		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin eğitim durumu için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Kruskal – Wallis testi kullanılmaktadır. Elde edilen χ^2 – istatistiği = 8.335 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.040 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin eğitim düzeyi ile yöneticilerin sahip olduğu ve olması düşünülen liderlik tarzı “Dönüşümsel Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için yöneticinin yaş kategorilerinin ikili kombinasyonları için Mann –Whitney testleri yapılmıştır. Test işlemi sonuçları Tablo -51’de verilmektedir.

Tablo-51 Personelin İkili Eğitim Düzeyleri Kombinasyonları ile Dönüşümsel Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann - Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Lise	7	5.64	11.50	0.054*
Yüksekokul	8	10.06		
Lise	7	27.86	167.00	0.147
Lisans	71	40.65		
Lise	7	10.79	47.50	0.913
Lisans Üstü	14	11.11		
Yüksekokul	8	49.44	208.50	0.211
Lisans	71	38.94		
Yüksekokul	8	15.88	21.00	0.016*
Lisans Üstü	14	9.00		
Lisans	71	45.38	328.00	0.042*
Lisans Üstü	14	30.93		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-51 incelendiğinde yüksekokul ve lisans mezunu olan personel ile lisansüstü eğitim almış personelin değerlendirdiği yöneticiler arasında Dönüşümsel Liderlik Boyut Ortalama Puanları arasında istatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde fark bulunmaktadır. Bu sonuca göre lisansüstü eğitimini tamamlamış personelin yöneticilerinin sahip olduğu belirtilen “Dönüşümsel Liderlik Boyutu” ortalaması, yüksekokul ve lisans mezunu personelin yöneticilerinin sahip olduğu belirtilen “Dönüşümsel Liderlik Boyutu” ortalamasından (Ort.Yüksekokul=15.88 > Ort.Lisansüstü=9.00 , Ort.Lisans=45.38 > Ort.Lisansüstü=30.93) daha küçük olduğu için -dönüşümsel liderlik boyutunu oluşturan sorular da dikkate alınarak- üst düzey eğitime sahip personelin yöneticilerini daha az dönüşümsel bulduğu ve lisans ve yüksekokul mezunu personele oranla lisansüstü eğitime sahip personelin dönüşümsel bir liderle daha az çalışmak istediği söylenilebilir. Ayrıca (Ort. Yüksekokul=10.06 > Ort. lise=5.64) yüksekokul mezunu personel, lise mezunu olan personele oranla yöneticisini daha dönüşümsel bulmakta ve dönüşümsel bir liderle daha fazla çalışmak istemektedir denilebilir.

7. Sert Otoriter Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni İle Personelin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-52 Personelin Cinsiyeti ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann – Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	41	38.90	734.00	0.001*
Erkek	59	58.56		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin Cinsiyeti için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 734.00 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.001 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Cinsiyet Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin cinsiyeti ile yöneticinin sahip olduğu düşünülen liderlik t“Sert Otoriter Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek personelin beraber çalıştığı yöneticilerin sahip olduğu düşünülen “Sert Otoriter Liderlik Boyutu” değerlendirirken farklılık göstermektedir ve kadın personelin ortalaması erkek personelin ortalamasından ($Ort.KADIN=38.90 < Ort.ERKEK=58.36$) daha küçük olduğu için erkek personelin sert otoriter liderlik davranışlarında bulunan bir yöneticiyle daha fazla çalışmak istediği söylenebilir.

8. Sert Otoriter Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Medeni Durumu Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-53 Personelin Medeni Durumu ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Medeni Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann – Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Evli	64	55.73	817.50	0.016*
Bekar	36	41.21		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin medeni durumu için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 817.50 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.016 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin medeni durumu ile yöneticinin sahip olduğu düşünülen liderlik tarzı “Sert Otoriter Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre evli ve bekar personel tarafından yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Sert Otoriter Liderlik Boyutu” değerlendirirken farklılık göstermektedir ve evli personelin ortalaması bekar personelin ortalamasından ($Ort.EVLI=55.73 > Ort.BEKAR=41.21$) daha büyük olduğu için evli personelin daha fazla sert otoriter liderlik davranışında bulunan yöneticiyle çalışmak istedikleri söylenebilir.

9. Sert Otoriter Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Eğitim Durumu Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Eğitim Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Eğitim Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo -54 Personelin Eğitimi Durumu ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Kruskal – Wallis Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Eğitimi Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	χ^2 – istatistiği	Anlamlılık Düzeyi (p)
Lise	7	50.57	9.927	0.019*
Yüksekokul	8	79.13		
Lisans	71	49.40		
Lisans Üstü	14	39.68		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin eğitim durumu için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Kruskal – Wallis testi kullanılmaktadır. Elde edilen χ^2 – istatistiği = 9.927 olup anlamlılık düzeyi (P) = 0.019 < α = 0.10 olduğu için α = 0.10 anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Eğitim Düzeyine Göre Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin eğitim düzeyi ile yöneticilerin sahip olduğu düşünülen liderlik tipi “Sert Otoriter Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu farklılığın kaynağını tespit edebilmek için yöneticinin yaş kategorilerinin ikili kombinasyonları için Mann – Whitney testleri yapılmıştır. Test işlemi sonuçları Tablo -55’te verilmektedir.

Tablo-55 Personelin İkili Eğitim Düzeyleri Kombinasyonları ile Sert Otoriter Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann - Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Lise	7	5.57	11.00	0.054*
Yüksekokul	8	10.13		
Lise	7	40.71	240.00	0.881
Lisans	71	39.38		
Lise	7	12.29	40.00	0.535
Lisans Üstü	14	10.36		
Yüksekokul	8	61.25	114.00	0.006*
Lisans	71	37.61		
Yüksekokul	8	16.75	14.00	0.003*
Lisans Üstü	14	8.50		
Lisans	71	44.42	396.50	0.231
Lisans Üstü	14	35.82		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-55 incelendiğinde lise ve yüksekokul mezunları, yüksekokul ve lisans mezunları, yüksekokul ve lisansüstü eğitimini tamamlamış personel arasında Sert Otoriter Liderlik Boyut Ortalama Puanları arasında istatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde fark bulunmaktadır. Ayrıca yüksekokul mezunu olan personelin ikili karşılaştırmalarda lise, lisans ve lisansüstü eğitimini tamamlamış personele oranla ortalama puanlarının ($\text{Ort. YÜKSEKOKUL} = 10.13 > \text{Ort.} = 5.57_{\text{LISE}}$), $\text{Ort.} = 61.25_{\text{YÜKSEKOKUL}} > \text{Ort. LISANS} = 37.61$, $\text{Ort.} = 16.75_{\text{YÜKSEKOKUL}} > \text{Ort. LISANSÜSTÜ} = 8.50$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre lise, lisans, lisansüstü ve yüksekokul mezunu personel tarafından yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Sert Otoriter Liderlik Boyutu” değerlendirirken farklılık göstermektedir. Yüksekokul mezunu personelin lise mezunu, lisans mezunu ve lisansüstü eğitim almış personele oranla sert otoriter liderlik davranışında bulunan yöneticiyle daha fazla çalışmak istedikleri söylenebilir.

10. Yarı Otoriter - Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni ile Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo -56 Yöneticinin Cinsiyeti ile Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	40.88	607.50	0.095*
Erkek	80	52.91		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 607.50 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.095 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin sahip olduğu düşünülen liderlik tarzı “Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu” kadın yöneticinin ortalaması erkek yöneticinin ortalamasından ($Ort.KADIN=40.88 < Ort.ERKEK=52.91$) daha küçük olduğu için erkek yöneticilerle çalışan personelin yarı otoriter-yarı demokratik liderlik davranışında bulunan yöneticilerle daha fazla çalışmak istedikleri söylenebilir.

11. Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni ile Personelin Medeni Durumu Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-57 Personelin Medeni Durumu ile Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Personelin Medeni Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann – Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Evli	64	54.75	880.00	0.049*
Bekar	36	42.94		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personelin medeni durumu için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 880.00 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.049 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Personelin Medeni Durumu Düzeyine Göre Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani personelin medeni durumu ile yöneticinin sahip olduğu düşünülen liderlik tarzı “Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre evli ve bekar personel tarafından yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik Boyutu” değerlendirilirken farklılık göstermektedir ve evli personelin ortalaması bekar personelin ortalamasından ($Ort.EVLI=54.75 > Ort.BEKAR=42.94$) daha büyük olduğu için evli personelin bekar personele oranla yar otoriter- yarı demokratik liderlik davranışında bulunan yöneticilerle daha fazla çalışmak istedikleri söylenebilir.

12. Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı Değişkeni İle Yöneticinin Cinsiyeti Arasında Var Olduğu Düşünülen İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotez Testi

H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.”

H_1 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Vardır.”

Tablo-58 Yöneticinin Cinsiyeti ile Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanı Arasında Mann – Whitney Testi Sonuçları Tablosu

Yöneticinin Cinsiyeti	Gözlem Sayısı	Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	20	39.70	584.00	0.061*
Erkek	80	53.20		

* İstatistiksel olarak 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticinin cinsiyet için oluşturulan hipotezin test edilmesinde Mann – Whitney U testi kullanılmaktadır. Elde edilen test istatistiği = 584.00 olup anlamlılık düzeyi $p = 0.061 < \alpha = 0.10$ olduğu için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde H_0 : “Yöneticinin Cinsiyet Düzeyine Göre Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Ortalama Puanları Arasında Fark Yoktur.” şeklindeki yokluk hipotezi red edilmektedir. Yani yöneticinin cinsiyeti ile yöneticinin sahip olduğu düşünülen liderlik tarzı “Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu” ortalama puanları arasında fark vardır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticinin sahip olduğu düşünülen “Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu” kadın yöneticinin ortalaması erkek yöneticinin ortalamasından ($Ort.KADIN=39.70 < Ort.ERKEK=53.20$) daha küçük olduğu için erkek yöneticiyle çalışan personelin katılımcı demokratik yöneticilerle daha çok çalışmak istedikleri söylenebilir.

3.6.2.4. Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Liderlik Tarzları ve Liderlik Tarzları Arasındaki Doğrusal İlişkinin Araştırılması

Araştırmanın bu bölümünde mevcut yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri ile insan kaynaklarının çalışmayı arzu ettikleri liderlik tarzları arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığının araştırılması yapılacaktır. Böyle bir ilişki varsa bu ilişkinin yönü ve şiddetinin ne olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Ardından yönetici tarzları arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı araştırılacaktır. Bu amaçla korelasyon analizi yapılacaktır.

Korelasyon analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki değişkenlerin orarlama ya da eşit aralıklı ölçme düzeyinde ölçülmüş olmalarının gerekliliğidir. Ayrıca değişkenlerin dağılımlarının bilinmesi de önem arz etmektedir. Değişkenler normal dağılım gösteriyorsa Pearson Korelasyon Katsayısı, değişkenler normal dağılım göstermiyorsa Spearman'ın Sıra Korelasyon ya da Kendall'in τ 'sunun kullanılması gereklidir (Gamgam, Ünver, 2008; 231).

Pearson korelasyon katsayısı iki değişkenden birisi ya da her ikisinin normal veya normale yakın dağılım göstermesi durumunda bu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin araştırılmasında kullanılmaktadır. Ancak analize konu olan değişkenler normal veya normale yakın dağılım göstermiyorlarsa bu değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin incelenmesinde Spearman'ın Sıra Korelasyon Katsayısı kullanılmaktadır (Akgül ve Çevik. 2003. s.371).

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır ancak katsayının işareti yani yönü ilişkinin gücünü etkilememektedir. Korelasyon katsayısının -1 ya da +1 değerini alması değişkenler arasında tam bir doğrusal ilişki olduğu anlamına gelmektedir; 0 değerini alması ise doğrusal bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının bu değerler dışında aldığı değerler aşağıdaki tablo-59'da verildiği gibi ölçeklendirilebilmektedir (Akgül, Çevik, 2003; 358).

Tablo -59 Korelasyon Katsayısı Değerlerinin Ölçeklendirmesi

KORELASYON KATSAYISI DEĞERİ	DERECE
0.00 – 0.25	Çok Zayıf
0.26 – 0.49	Zayıf
0.50 – 0.69	Orta
0.70 – 0.89	Yüksek
0.90 – 1.00	Çok Yüksek

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0.00 – 0.25 arasında bir değere sahipse bu iki değişken arasında gücü çok zayıf pozitif yönlü doğrusal bir ilişki; 0.90 – 1.00 arasında bir değere sahipse bu iki değişken arasında gücü çok yüksek pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

3.6.2.4.1. Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki Doğrusal İlişkinin Araştırılması

Yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri ile insan kaynaklarının çalışmayı arzu ettikleri liderlik tarzları arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığının araştırılması için korelasyon analizi yapılacaktır. Ancak analize konu olan değişkenlerden bazılarının normal dağılım bazılarının normal olmayan dağılım göstermesi sebebiyle hem Pearson korelasyon katsayısı hem de Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı kullanılacaktır.

Araştırmada hangi değişkenlerin normal dağılım gösterdiği hangilerinin normal dağılım göstermediği Kolmogorov-Smirnov (KS) testi ile araştırılmış ve daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Yapılan KS testine göre yönetici liderlik özellikleri boyut puanlarından İnsana Saygı Boyutu Puanı”, “Güven Boyutu Puanı”. İletişim Boyutu Puanı”. “Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Puanı” ve “Çalışana Yönelik Olma Boyutu Puanı” ile Liderlik Tarzlarından Dönüşümsel Liderlik Boyutu Puanı”, “Sert-Otoriter Liderlik Boyutu Puanı”, Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı” ve “Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı” değişkenlerinin normal dağılım göstermedikleri tespit

edilmiştir. Bu boyut puanlarının birlikte kullanılacağı korelasyon analizinde Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı kullanılacaktır. Diğer analizlerde Pearson korelasyon katsayısı kullanılacaktır.

Tablo-60 Yönetici Özellikleri Boyutları İle Liderlik Tarzları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları ve Anlık Testi Sonuçları

Liderlik Özellikleri Boyutları	Liderlik Tarzları					
	Karizmatik Liderlik Boyut Puanı	Etkileşimsel Liderlik Boyut Puanı	Dönüşümsel Liderlik Boyut Puanı	Sert Otoriter Liderlik Boyut Puanı	Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Lider Boyut Puanı	Katılımcı Demokratik Lider Boyut Puanı
İnsana Saygı Boyutu Puanı	0.556*	0.014				
	0.000	0.890				
Güven Boyutu Puanı	0.630*	0.061				
	0.000	0.544				
İletişim Boyutu Puanı	0.634*	0.026				
	0.000	0.794				
Motivasyon Boyutu Puanı	0.605*	0.018	0.496*	0.004	0.101	0.076
	0.000	0.861	0.000	0.971	0.316	0.455
Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Puanı	0.590*	-0.060				
	0.000	0.553				
Katılım Boyutu Puanı	0.539*	0.180*	0.541*	0.148	0.362*	0.296*
	0.000	0.073	0.000	0.141	0.000	0.003
Göreve Yönelik Olma Boyutu Puanı	0.004	0.329*	0.018	0.405*	0.321*	0.204*
	0.970	0.001	0.858	0.000	0.001	0.042
Çalışana Yönelik Olma Boyutu Puanı	0.580*	-0.016				
	0.000	0.872				
Örgütsel Bağlılık Boyutu Puanı	0.427*	0.192*	0.411*	0.194*	0.340*	0.433*
	0.000	0.056	0.000	0.053	0.001	0.000
Yönetici Liderlik Boyut Puanı	0.575*	0.004	0.616*	-0.017	0.119	0.116
	0.000	0.971	0.000	0.865	0.237	0.250

* 0.10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-60 ve Tablo-61 incelendiğinde dikkat çeken durumlar şu şekilde ifade edilebilmektedir:

- Örgütsel bağlılık boyut puanı ile karizmatik liderlik boyut puanı, dönüşümsel liderlik boyut puanı ve katılımcı demokratik liderlik boyut puanı arasında zayıf da olsa pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığa önem veren personelin bu tarz liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmak istedikleri söylenebilir.

Tablo-61 Yönetici Özellikleri Boyutları İle Liderlik Tarzları Arasındaki Sıra Korelasyon Katsayıları ve Anlılık Testi Sonuçları

Liderlik Özellikleri Boyutları	Liderlik Tarzları			
	Dönüşümsel Liderlik Boyut Puanı	Sert Otoriter Liderlik Boyut Puanı	Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Lider Boyut Puanı	Katılımcı Demokratik Lider Boyut Puanı
İnsana Saygı Boyutu Puanı	0.570*	-0.047	-0.014	0.092
	0.000	0.642	0.891	0.364
Güven Boyutu Puanı	0.508*	-0.004	0.075	0.130
	0.000	0.969	0.457	0.199
İletişim Boyutu Puanı	0.608*	0.062	0.092	0.161
	0.000	0.539	0.361	0.110
Öğrenme-Yaratıcılık Boyutu Puanı	0.635*	-0.007	0.029	0.080
	0.000	0.948	0.778	0.427
Çalışana Yönelik Olma Boyutu Puanı	0.495*	-0.026	0.137	0.135
	0.000	0.797	0.173	0.180

- Göreve yönelik olma boyut puanının pozitif yönlü doğrusal ilişkisinin en az olduğu boyut puanı katılımcı demokratik liderlik boyut puanı iken, en fazla olduğu boyut puanı sert otoriter liderlik boyut puanıdır. O halde mevcut yöneticisinin göreve yönelik olduğu görüşüne katılan personelin katılımcı demokratik liderlikte sert otoriter liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmak istedikleri söylenebilir.
- Çalışana yönelik olma boyut puanı ile sadece karizmatik liderlik boyut puanı ve dönüşümsel liderlik boyut puanının doğrusal ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu durum mevcut yöneticisinin çalışana yönelik olduğu görüşüne katılan personelin yöneticisini karizmatik ve dönüşümsel de bulduğu ve bu tarz bir yöneticiyle çalışmak istediği şeklinde yorumlanabilir.
- Öğrenme-yaratıcılık boyut puanı ile dönüşümsel liderlik boyut puanı arasında orta derecenin üstünde yüksek dereceye yakın pozitif yönde doğrusal bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Bu durum mevcut yöneticisinin öğrenme ve yaratıcılık konularına önem verdiğini düşünen personelin çalışmak istediği yönetici tarzının yeniliklere açık ve değişim yanlısı olan dönüşümsel liderlik davranışında bulunan yöneticiler olduğudur şeklinde ifade edilebilir.

- İnsana saygı boyut puanı ile en yüksek pozitif yönlü doğrusal ilişkinin dönüşümsel liderlik boyut puanı arasında olduğu görülmektedir. Bu da mevcut yöneticisinin insana saygı gösterdiğini düşünen personelin yöneticisini dönüşümsel bulduğu ve bu tarz bir yöneticiyle çalışmak istediği şeklinde ifade edilebilir.
- Dönüşümsel liderlik boyut puanı ile göreve yönelik olma boyutu puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak diğer boyut puanları arasında orta dereceye yakın ve üzerinde pozitif yönlü doğrusal ilişkiler söz konusudur. Bu da dönüşümsel liderle çalışmak istediği görüşüne katılan personelin mevcut yöneticisinin göreve yönelik olma dışındaki tüm boyutlara uygun olduğunu düşünmektedir şeklinde yorumlanabilir. Aynı durum karizmatik liderlik için de geçerli olmaktadır.
- Yönetici liderlik boyut puanı ile karizmatik liderlik boyut puanı ve dönüşümsel liderlik boyut puanı arasında orta derecede pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum mevcut yöneticisini yönetici lider olarak değerlendiren personelin çalışmak istediği yöneticilerin karizmatik ya da dönüşümsel olmasını istediği şeklinde ifade edilebilir.

3.6.2.4.2. Liderlik Tarzları Arasındaki Doğrusal İlişkisinin Araştırılması

İnsan kaynaklarının çalışmayı arzu ettikleri liderlik tarzları arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığının araştırılması için korelasyon analizi yapılacaktır. Liderlik Tarzlarından Dönüşümsel Liderlik Boyutu Puanı”, “Sert-Otoriter Liderlik Boyutu Puanı”, Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı” ve “Katılımcı Demokratik Liderlik Boyutu Puanı” değişkenleri normal dağılım göstermemekte, ancak Karizmatik Liderlik Boyut puanı ve Etkileşimsel liderlik boyutu puanlarının normal dağılım göstermesi sebebiyle bu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin araştırılmasında Pearson korelasyon katsayısının kullanımı uygun olmaktadır.

Tablo-62 Yönetici Tarzları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları ve Anlılık Testi Sonuçları

	Karizmatik Liderlik Boyut Puanı	Etkileşimsel Liderlik Boyut Puanı	Dönüşümsel Liderlik Boyut Puanı	Sert Otoriter Liderlik Boyut Puanı	Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Lider Boyut Puanı	Katılımcı Demokratik Lider Boyut Puanı
Karizmatik Liderlik Boyut Puanı	1					
Etkileşimsel Liderlik Boyut Puanı	0.012	1				
	0.904					
Dönüşümsel Liderlik Boyut Puanı	0.472*	0.066	1			
	0.000	0.514				
Sert Otoriter Liderlik Boyut Puanı	0.153	0.316*	-0.091	1		
	0.129	0.001	0.368			
Yarı Otoriter-Yarı Demokratik Lider Boyut Puanı	0.225*	0.242*	0.253*	0.296*	1	
	0.024	0.015	0.011	0.003		
Katılımcı Demokratik Lider Boyut Puanı	0.242*	0.245*	0.512*	0.072	0.531*	1
	0.015	0.014	0.000	0.474	0.000	

Tablo incelendiğinde liderlik tarzları arasındaki en yüksek pozitif yönlü doğrusal ilişkinin orta derecelerde olduğu, liderlik tarzları arasındaki doğrusal ilişkinin genellikle orta derecenin altında ve ağırlıklı olarak çok zayıf ancak pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik boyut puanı ile Katılımcı demokratik liderlik boyut puanı arasındaki doğrusal ilişki orta derecede olmakla beraber bu tablodaki en yüksek ilişkidir. Yarı Otoriter- Yarı Demokratik Liderlik boyut puanı ile karizmatik liderlik boyut puanı arasındaki çok zayıf ancak pozitif yönlü doğrusal ilişki de bu tablodaki en düşük ilişkidir.

Burada dikkat çeken nokta yarı otoriter- yarı demokratik liderlik boyut puanının katılımcı liderlik boyut puanı ile arasında orta, sert otoriter liderlik boyut puanı ile arasında çok zayıf ancak pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır. Bu durum Yarı otoriter- yarı demokratik liderlik boyutunun sert otoriter liderlik boyutuna oranla katılımcı liderlik boyutuna daha yakın olduğunu göstermektedir.

Dönüşümsel liderlik boyut puanı ile karizmatik liderlik boyut puanı arasında ve etkileşimsel liderlik boyut puanı ile sert otoriter liderlik boyut puanı arasında zayıf derecede pozitif yönlü doğrusal bir ilişki görülmektedir. O halde az da olsa dönüşümsel liderlik karizmatik liderlikle, etkileşimsel liderlik de sert otoriter liderlikle ilişkili olmaktadır. Ancak dönüşümsel liderlik boyut puanı ile katılımcı demokratik liderlik boyut puanı arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı dönüşümsel liderliğin katılımcı demokratik liderlikle daha fazla ilgili olduğunu göstermektedir.

Ayrıca sert otoriter liderlik boyut puanı ile etkileşimsel liderlik boyut puanı arasında zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişki söz konusu iken sert otoriter liderlik boyut puanı ve dönüşümsel liderlik boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki tespit edilememiştir. Bu da sert otoriter liderlerin dönüşümsel olmaktan ziyade etkileşimsel özellikler taşıdığını göstermektedir.

Katılımcı demokratik liderlik boyut puanı ile sert otoriter liderlik boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun dışında katılımcı demokratik liderlik boyut puanı ile diğer liderlik boyut puanları arasında az da olsa doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Sert otoriter liderlik boyut puanı ise sadece yarı otoriter-yarı demokratik liderlik boyut puanı ve etkileşimsel liderlik boyut puanı ile ilişkilidir.

Yarı otoriter-yarı demokratik liderlik boyut puanı dağılım olarak katılımcı demokratik liderlik boyut puanına benzemekle birlikte sert otoriter liderlik boyut puanı ile de ilişkisi söz konusudur. Ayrıca dönüşümsel liderlik boyut puanı, yarı otoriter yarı demokratik liderlik boyut puanı ile çok zayıf ancak katılımcı demokratik liderlik boyutu ile orta derecede bir ilişki göstermektedir. Bu da dönüşümsel liderliğin yarı otoriter yarı demokratik liderliğe oranla katılımcı liderlikle daha ilişkili olduğunu göstermektedir.

3.7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Araştırma Türkiye'nin önde gelen bir sanayi kuruluşunda yönetici konumunda olmayan toplam 100 personele uygulanmış, ankete katılan personelden mevcut yöneticilerini değerlendirmeleri ve çalışmak istedikleri yöneticinin de liderlik tarzını belirlemeleri istenmiştir.

Araştırmaya katılan personelin %41'i Kadın %59'u erkektir. Ancak bu personelin yöneticilerinin %20'si Kadın, %80'i erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmada personelin ve yöneticilerinin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır.

Personelin beraber çalıştıkları yöneticilerini değerlendirmeleri sırasında, personelin cinsiyetine göre insana saygı boyutu, öğrenme-yaratıcılık boyutu ve çalışana yönelik olma boyutlarına verilen cevaplar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Buna göre kadın personelin, erkek personele oranla yöneticisinin çalışanlara daha fazla saygı duyduğunu, öğrenmeye ve yeniliklere daha fazla önem verdiğini ve çalışanlara daha fazla yönelik olduğunu düşündüğü söylenebilmektedir

Yöneticinin cinsiyetine göre güven boyutu, iletişim boyutu, motivasyon boyutu, öğrenme-yaratıcılık boyutu, katılım boyutu, yönetici liderlik boyutu ve çalışana yönelik olma boyutlarına verilen cevaplar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Buna göre, erkek yöneticiyle çalışan personelin, kadın yöneticiyle çalışan personele oranla yöneticisinin daha fazla güven verdiğini, daha iyi iletişim kurduğunu, daha iyi motivasyon sağladığını, öğrenmeye ve yeniliklere daha fazla açık olduğunu, katılıma daha fazla önem verdiğini, yönetici lider özelliklerinin daha fazla olduğunu ve daha fazla çalışana yönelik olduğunu düşündüğü söylenebilmektedir

Araştırmaya katılan personelin %64'ü evli, %36'sı bekârdır. Personelin medeni durumuna göre Katılım boyutu ve örgütsel bağlılık boyutlarına verilen

cevaplar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Evli personelin bu boyutlara katılımının daha fazla olması evli personelin katılımcılığa daha fazla önem verdiği ve evli personelde örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilmektedir.

Araştırmaya katılan personelin yaş dağılımı incelendiğinde personelin %26'sının 20-29 yaş arasında, %33'ünün 30-39 yaş arasında, %17'sinin 40-49 yaş arasında, %19'unun 50-59 yaş arasında, %5'inin 60 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin yaş dağılımları ile örgütsel bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yaş gruplarının ortalama farkları incelendiğinde farklılığın 20 – 29 yaş grubundan büyük yaş grupları yönünde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan personelin aynı yöneticiyle çalışma sürelerine bakıldığında Personelin %6'sı 1 yıldan az, %54'ü 1-5 yıl arasında, %17'si 6-10 yıl arasında, %19'u 11-15 yıl arasında, %4'ü 16 yıldan daha fazladır aynı yöneticiyle çalışmakta oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin aynı yöneticiyle çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık boyutu ve katılım boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık, 1–5 yıl arası aynı yöneticiyle çalışan personel ile 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası aynı yöneticiyle çalışan personel arasında istatistiksel olarak farklılık olduğu sonucuna varılmış ve bunlar arasında 1-5 yıl arasında olanların örgütsel bağlılığının en az olduğu söylenebilmektedir. Katılım, personelin aynı yöneticiyle çalıştığı süre dikkate alındığında 11 – 15 yıl arası ile 16 yıl ve üzerinde istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Aynı yöneticiyle 11-15 yıl arasında çalışan personelin, 16 yıl ve üzerinde çalışan personele göre yöneticisini daha katılımcı bulduğu söylenebilmektedir.

Araştırmaya Personelin kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında personelin %1'inin 1 yıldan az, %33'ünün 1-5 yıl arasında, %5'inin 6-10 yıl arasında, % 31'inin 11-15 yıl arasında, %30'unun da 16 yıldan daha fazla

süredir bu kurumda çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin kurumdaki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. “Örgütsel Bağlılık Boyutu” personelin hizmet ettiği süre dikkate alındığında 1 – 5 yıl arası ile 11 – 15 yıl arası ve 16 yıl ve üzerinde istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üstünde bu kurumda hizmeti bulunanların 1-5 yıl arasında hizmeti olanlardan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan personelden çalışmak istedikleri yöneticinin liderlik tarzını belirlemeleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlardan istatistiksel olarak bazı boyutlar itibariyle farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin cinsiyetine göre etkileşimsel liderlik ve sert otoriter liderlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu duruma göre erkek personelin, kadın personele oranla yöneticisini daha etkileşimsel bulduğu ancak böyle bir yöneticiyle daha az çalışmak istediği ve ayrıca sert otoriter liderlik davranışlarında bulunan bir yöneticiyle daha fazla çalışmak istedikleri söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticisinin cinsiyetine bakıldığında ise etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, yarı otoriter-yarı demokratik liderlik ve katılımcı demokratik liderlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticisi erkek olan personel, yöneticisi kadın olan personele göre yöneticisinin daha etkileşimsel olduğunu düşünmektedir ancak böyle bir yöneticiyle daha az çalışmak istediğini de düşünmektedir, yöneticisinin daha dönüşümsel olduğunu düşünmektedir ve böyle bir yöneticiyle de daha fazla çalışmak istemektedir. Yarı otoriter-yarı demokratik liderlik davranışında ve katılımcı demokratik liderlik davranışında bulunan yöneticilerle de daha fazla çalışmak istedikleri söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan personelin medeni durumu ile yarı otoriter-yarı demokratik liderlik boyutu ve sert otoriter liderlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Evli personelin, bekâr personele oranla yarı otoriter-yarı demokratik ve sert otoriter liderlik davranışında bulunan yöneticilerle daha fazla çalışmak istedikleri görülebilmektedir.

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumlarına bakıldığında %7'sinin lise, %8'inin yüksekokul, %71'inin lisans ve %14'ünün lisansüstü eğitim almış oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin eğitim durumu ile dönüşümsel liderlik boyutu ve sert otoriter liderlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre yüksekokul mezunu personelin lise mezunu, lisans mezunu ve lisansüstü eğitim almış personele oranla sert otoriter liderlik davranışında bulunan yöneticiyle daha fazla çalışmak istedikleri söylenebilmektedir. Ayrıca, yüksekokul mezunu personel, lise mezunu olan personele oranla yöneticisini daha dönüşümsel bulmakta ve dönüşümsel bir liderle daha fazla çalışmak istemektedir, lisans ve yüksekokul mezunu personele oranla lisansüstü eğitime sahip personelin de dönüşümsel bir liderle daha az çalışmak istediği söylenilebilmektedir.

Ankete katılan personelin yöneticilerinin yaş dağılımına bakıldığında %5'inin 30-39 yaş arasında, % 28'inin 40-49 yaş arasında, % 48'inin 50-59 yaş arasında ve %19'unun 60 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Ankete katılan personelin yöneticisinin yaşı ile dönüşümsel liderlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilerinin yaşı 40-49 arasında olan personelin yöneticilerini daha dönüşümsel buldukları ve böyle bir yöneticiyle de çalışmak istedikleri söylenebilmektedir.

Ankete katılan personelin aynı yöneticiyle çalışma süreleri ile karizmatik liderlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 1–5 yıl arası ile 11–15 yıl arası çalışan personel arasında görülmektedir, 11-15 yıl arası aynı yöneticiyle çalışan personelin 1–5

yıla göre mevcut ve çalışmak istediği yöneticiyi daha fazla karizmatik lider olarak değerlendirdikleri söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan personelin sorulara verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında ise kurumdaki yöneticilerin hangi liderlik özelliklerine ne kadar sahip oldukları ve bu sayede nasıl bir liderlik davranışında bulunduklarına dair genel bir çerçeve oluşturulabilmektedir.

Bu kurumdaki yöneticiler genel olarak çalışanlarına insan olarak değer vermekte ve güven sağlamaktadırlar. İletişim problemleri azdır, motivasyon orta derecenin üzerinde sağlanmaktadır. Genel olarak öğrenme ve yaratıcılık konularında destekleyicidirler, ayrıca katılım değişik düzeylerde orta derecelerin üzerinde sağlanmaktadır, kararları kendi başlarına alan yöneticiler olduğu gibi çalışanlarının fikirlerini değerlendiren yöneticiler de bulunmaktadır. Göreve yönelik olmaktan ziyade çalışana yönelik davranışlar daha ön planda olmakla birlikte işin tam ve zamanında yapılmasına önem verilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Yöneticilerin çalışanların sosyalleşmesine katkıları orta derecelerdedir. Çalışanlar genel olarak yöneticilerinin lider özellikleri taşıdığını düşünmektedirler.

Kurumdaki yöneticilerin liderlik davranışları düşünüldüğünde otoriter liderlik ve demokratik liderlik arasında bir yerlerde olduğu görülebilmektedir. Daha ziyade babacan otoriter liderlik davranışları görülmekle birlikte çalışana yönelik olma düzeyleri biraz daha fazla olmaktadır. Yöneticinin karizmatik ya da, etkileşimsel olduğuna dair görüşlerde üstünlük sağlayan bir düşünce yoktur, ancak dönüşümsel olduğuna dair görüşler daha fazladır.

Araştırmaya katılan personelin hangi liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmak istediklerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların dağılımına bakıldığında ise hangi liderlik tarzlarının daha çok seçtikleri yanında, insan kaynaklarının aslında yöneticilerinden ne bekledikleri ortaya çıkmaktadır.

Karizmatik bir yöneticiyle çalışmak isteyenler orta değerlerdedir, ancak etkileşimsel bir liderle çalışmak isteyenler orta değerlerin altındayken dönüşümsel bir liderle çalışmak isteyenler ise oldukça fazladır.

Çalışanlar genel olarak işlerin nerde nasıl yapılacağına yöneticinin karar vermesini ve göreve önem vermesini istemektedirler. Ancak sert tepkiler verilmesini, cezaya ağırlık verilmesini, sıkı bir denetim olmasını tercih etmemektedirler. Bu sebeple sert otoriter liderlik, bu kurumda çalışanların yüksek derecelerde tercih ettiği bir tarz olmamaktadır, yarı otoriter yarı demokratik tarz bir liderlik sert otoritere göre daha fazla tercih edilmektedir.

Çalışanlar daha rahat ortamlarda, belirli özgürlüklerle çalışmak istemektedirler. Yöneticilerinin kendilerinden fikirler almasını, ödüllendirmeye ağırlık ermesini, sürekli başlarında durmalarındansa ara sıra kontrol etmelerini tercih etmektedirler.

Ancak bu kurumda çalışanların en fazla çalışmak istedikleri yönetici katılımcı-demokratik tarzda liderlik davranışında bulunan yöneticiler olmaktadır. Çalışanlar hem görev hem de çalışana yönelik yöneticilerle çalışmak istemektedirler, yöneticileriyle rahatça konuşabilmek, güven ve dostluğa dayalı bir ilişki içinde olmak istemektedirler. Kendi fikirlerinin sorulması halinde kendilerini daha yararlı hissedebileceklerini belirtip, örgüt içi kararlara tam olarak katılmak istemekte yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerine fırsat vermelerini istemektedirler. Çalışanlar iletişim ve güven ortamında çalışmak ve kendilerine değer verildiğini hissetmek istemektedirler

Başarılı liderlerin çalıştığı kurumlarda çalışmak istemektedirler, liderlikle ilgili eğitimler almak istemektedirler. Bu özellikler insan kaynağının sağlanmasında, örgütsel bağlılığın oluşturulmasında, motivasyonun artmasında önemli etkiler yaratmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda insan kaynakları birimine büyük görevler düşmektedir. Böyle bir araştırma kurumdaki insan kaynakları hakkında oldukça önemli bilgiler vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi tıpkı performans değerlemesi yapar gibi bu tür araştırmaları belirli aralıklarla tekrarlayarak çalışanın nelere önem verdiği, neler istediğine dikkat etmeli, ortaya çıkan problemleri değerlendirmeli ve çözüm yollarına gitmelidir.

Bu kurumdaki kadın yöneticiler, erkek yöneticilere oranla daha az liderlik özelliklerine sahip görünmektedirler. Çalışanlar erkek yöneticileri daha başarılı olarak değerlendirmektedirler. Bu sebeple kadın yöneticilere yönelik geliştirme programları düzenlenmesi bir öneri olarak ele alınabilir.

Evli personelin, bekar personele oranla katılımcılığa ve örgütsel bağlılığa daha fazla önem verdikleri dikkati çeken başka bir husustur. Bu sebeple evli ve bekar personelin bir arada çalışmaları sağlanabilir

Ayrıca örgütsel bağlılık 20-29 yaş üzerindeki personel için daha anlamlı bulunmuştur, kurumdaki hizmet yılı arttıkça ve aynı yöneticiyle çalışma süresi arttıkça bu durum daha da önemli hale gelmiştir. Örgütsel bağlılık sadece yaş veya hizmet süresi ile artmamalıdır, kuruma ilk girişten itibaren oluşturularak sağlanmalıdır. Bunun için de yöneticiler liderlik davranışlarında sertten demokrasiye doğru bir geçiş sürecini başlatmalıdır.

Hangi çalışanın neyi istediğini belirlemek oldukça zor olabilir, ancak günümüzde çalışanlar isteklerini ifade edebilmektedirler. Hangi çalışan sıkı bir denetim altında çalışmak istiyor hangisi tam bir serbesti içinde çalışmak istiyor bunlar belirlenirse, çalışanların daha etkili olmaları kaçınılmaz olacaktır. Aksi takdirde sıkı denetim altında çalışmak isteyen bir personel tam serbesti tanıyan bir yönetici altında çalıştığında mutsuz olması olasıdır. Böylelikle yararlı gibi gözükken bir özellik olumsuz etkiler yaratabilecektir. Bu tür önlemlerin alınması gerekmektedir.

Örgütler insan aracılığıyla çalıştığı sürece kurumdaki her bir yöneticinin insan kaynakları yöneticisi olduğundan hareketle yöneticinin yaşının da dikkate alınması önemli bulunmuştur. Kurumda çalışanlar 40-49 yaş arasındaki yöneticileri daha dönüşümsel olarak değerlendirmişlerdir. Oysa kurumdaki yöneticilerin yaş dağılımı 50 yaş ve üzerinde ağırlık göstermektedir. Dönüşümsel liderliğin yeniliklere ve değişime açıklığı temsil etmesi sebebiyle daha genç yaşlardaki yöneticilerde görülmesi anlamsız değildir, ancak bütün yöneticilere kazandırılması önemlidir. Çünkü bu kurumda çalışanlar etkileşimsel bir liderliktense dönüşümsel liderlik gösteren bir yöneticiyle çalışmak istediklerini ortaya koymuşlardır. Bu sebeple 50 yaşın üzerindeki yöneticilere dönüşümsellik eğitimleri verilmesi önerilmektedir.

Ancak lisansüstü eğitime sahip personelin dönüşümsel bir liderle daha az çalışmak istediğine dair bulguların da yer alması sebebiyle çalışan yönetici dağılımı yapılırken lisansüstü eğitim almış personelin yöneticisinin daha az dönüşümsel özellik göstermesine dikkat edilmesi de önerilebilir.

Kurumdaki çalışanların eğitim durumları dikkate alındığında karşımıza çıkan başka bir husus da yüksek okul mezunlarının diğer eğitim düzeylerine sahip personele oranla sert otoriter liderlik davranışında bulunan yöneticilerle daha fazla çalışmak istedikleri bulgusu olmuştur. O halde gerçekten çalışan yönetici dağılımı yapılırken hem çalışanların hem de yöneticilerin özelliklerine dikkat edilmesi önerilmektedir.

Son bir öneri de motivasyon konusunda olmaktadır. Bu kurumda motivasyon orta derecelerde, ve ağırlıklı olarak erkek yöneticilerin başarılı olduğu bir konu olara karşımıza çıkmaktadır. Bazı yöneticiler ceza ve korkuyu motivasyon aracı olarak kullanılabilmektedir. Yöneticilerin kendilerini bu konuda geliştirmeleri, çalışanlarını motive edebilecek ortamlar yaratmaları gerekmektedir. Nelerin hangi çalışanların motivasyonlarını arttıracaklarını bulabilmek zor olacağından yöneticilerin çalışanlarıyla iletişimlerini arttırmaları ve onları daha iyi tanımaya çalışmaları önerilmektedir.

SONUÇ

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan değişimler, bu değişimlerle başa çıkmada yöneticiliğin yeterli olmadığını; buna ilaveten liderliğin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeple örgütlerde yöneticilik ve liderliğin her ikisi de bulunmalı ancak biri diğerinin yerini almamalı aksine birbirlerini destekleyici şekilde bir arada bulunmalıdır.

Liderlik, yöneticinin sahip olması gereken bir özelliktir. Yönetici biçimsel örgütün kendisine verdiği yönetme yetkisi yanında çalışanları harekete geçirebilecek liderlik özelliklerine de sahipse “Yönetici Lider” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetici Lider çalışanlarına insan olarak değer verir, ahlaki değerlere uygun davranır ve kültürel farklılıklara saygılıdır. Çalışanlarıyla sürekli iletişim kurar, onlarla konuşur ve onları dinler. Bu sayede çalışanlarına güven verir ve kendisine de güvenilmesini sağlar. Çalışanların motivasyonlarını artıracak ortamlar yaratmaya, onlara yol göstermeye çalışır. Mesleki rehberlik yapar. Öğrenmeye ve yeniliklere açıktır. Kendini geliştirmeye çalıştığı gibi çalışanlarının da kendilerini geliştirmelerine fırsat verir. Yapılacak işe önem verdiği kadar çalışanların duygu ve düşünceleriyle de ilgilenir. Çalışanlarına sert tepkiler vermektense arkadaşça davranmayı tercih eder. Çalışanların örgüt içi kararlara katılmasını ister. Çalışanlarından fikir alır ve bunları kullanmaya çalışır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kurum için en uygun olabilecek liderlik tarzını belirlemek, bu yönde planlar oluşturmak ve bunları hayata geçirmekle ilgilenir. Bu çalışmada yapılan alan araştırması İKY’nin belirli aralıklarla yapması gereken bir çalışma örneğidir.

İKY, insan kaynaklarının yönetimiyle ilgilidir. Personelle ilgili basit kayıt tutma faaliyetlerinin ötesinde insan ile ilgili her konuda çalışmalarda bulunması gereken bir yönetim biçimidir. Yönetim alanındaki gelişmelere paralel değişimler göstererek bugünkü haline gelmiş ve stratejik önem kazanmıştır. Öyle ki İKY holistik olma özelliği ile çalışanların hayatlarının her alanında olabilecekleri en iyi insan olmalarını desteklemekte, akşam evlerine dönerken bile mutlu ve enerjik olmalarını sağlamaya çalışmaktadır.

İnsan kaynağı örgütün en değerli unsuru ve rekabetçi ortamda avantaj kaynağıdır. Örgüt için gerekli bütün kaynaklarla kıyaslandığında en zor sağlanan, en pahalı yatırım gerektiren, ancak geri dönüşü de en hızlı olan kaynaktır. Bu sebeple insan kaynaklarının yönetiminin önemi tartışılmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi ile emeğinin karşılığının ödenmesi işlevlerini yerine getirir. İnsan kaynaklarına ilişkin planlama yapılması, bu plan doğrultusunda insan kaynağını seçme, örgüte alıştırma, motive etme ve örgüte bağlama, performansını ölçme, gereken eğitimleri verme ve kariyerini planlama insan kaynağına ilişkin süreçlerdir. Geleceğin liderlerini yetiştirmek isteyen örgütlerde bu süreçler doğru lider adayları için uygulanır. Güçlü bir liderin bulunduğu örgütlerde lider tarafından gerçekleştirilmesi gereken süreçler olarak ele alınır.

İKY örgütsel amaçlar ile örgütü oluşturan bireylerin amaçlarını belirli bir ortak paydada buluşturmaktadır. Liderler de çalışanları bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmektedir. O halde insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçları gerçekleştirirken liderlik özelliklerinden yararlanmaktadır. Bu sebeple liderlik, insan kaynakları yönetiminin önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik konusu işlenmiştir. Lider ve liderlik kavramları tanımlanarak, liderlik-güç ilişkisi, liderin duygusal zekâsı ve kültürel ve ahlaki liderlik kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik yaklaşımları ayrıntılı bir şekilde ele alınarak liderlik ile ilgili geniş bir çerçeve yaratılmıştır.

İkinci bölümde ilk önce insan kaynakları yönetimine ilişkin temel kavramlar üzerinde durulmuş, ardından insan kaynakları yönetiminin tarihsel ve kurumsal gelişim süreci anlatılmıştır. Son olarak da insan kaynakları yönetimi ve liderlik ilişkisi açıklanmaya çalışılmış, bu sebeple insan kaynakları süreçlerinde liderlik ilişkisi araştırılmış, insan kaynakları yöneticilerinin yönetici lider olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde Türkiye’de kamuda kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir sanayi kuruluşunda anket yöntemi uygulanmak suretiyle alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırması kapsamında çalışanlardan mevcut yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bunun yanı sıra kurumdaki insan kaynaklarının çalışmayı arzu ettikleri liderlik tarzı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sayede kurumun liderlik ile genel çerçevesi oluşturulmuş ve insan kaynaklarının yöneticilerinden ne bekledikleri, ne istedikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde yapılan alan araştırması çalışanların demokratik, katılımcı ve dönüşümsel tarzda liderlik davranışlarında bulunan yöneticilerle daha fazla çalışmak istediklerini ortaya koymuştur.

KAYNAKÇA

AÇIKAIN, Aytaç; **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, 1996.

AÇIKALIN, Aytaç; **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1999.

AKAR, Hulusi, “Liderlik ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi”, **Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Ankara, Kara Harp Okulu, Nisan 2004, s.134- 144.

AKDAĞ, Mustafa; **İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler**, Konya, Tablet Yayınları, 2007.

AKGÜL, Aziz , ÇEVİK, Osman; **İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yöntemi Uygulamaları”**, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara, 2003.

AKINCI, Z. Beril; “İnsan Kaynakları Yönetiminden İnsan Kaynakları Liderliğine”, **Human Resources Dergi**, Mayıs – Haziran 2001(a), s.48 – 49.

AKINCI, Z. Beril; “Örgütlerde İkilem: Personel mi Yoksa İnsan Kaynakları mı?”, **Human Resources Dergi**, Ocak - Şubat 2001(b), s.60 - 64.

AKINCI VURAL, Z. Beril; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, Genişletilmiş Basım, 2003.

ALDEMİR, M.Ceyhan; **Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım**, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1985.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 5. Baskı 2004.

ALDER, Harry; **Bir Lider Gibi Düşünün**, çev. Halime Misge Kurşun, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.

ALPUGAN, Oktay, DEMİR, Hulusi, OKTAV, Mete, ÜNER, Nurel; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.

ALTILAR, Niyazi; **Gerçek Lider**, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık, 2006.

ARGON, Türkan, EREN, Altay; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

ARGUN, Tanju; “İnsan Kaynak Değildir”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 22, Ocak 1999, s. 3.

ARGÜDEN, Yılmaz; “Liderlik Değişimi Yönetebilmektir”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 39, Haziran 2000, s.3.

ARIKAN, Semra; **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara, Siyasal Kitabevi, Genişletilmiş 2.Baskı, 2004.

ARMSTRONG, Michael; **Human Resource Management:Strategy and Action**, London, Kogan Page,1992.

ARSLANTÜRK, Zeki; **Sosyal Bilimciler için Araştırma Metod ve Teknikleri**, İstanbul, Çamlıca Yayınları, 5.Baskı, 2001.

ATEŞ, Gökhan; “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2005.

AYHAN, Rıza; “ Duygusal Zekâ ve Liderlik”, **Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Ankara, Kara Harp Okulu, Nisan 2004, s.307- 315.

AYKAÇ, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

AYTEMİZ SEYMEN, Oya ve BOLAT, Tamer (Ed); **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

BALCI, Ali; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2004.

BALTAŞ, Acar; **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 8.Basım, 2008.

BARANSEL, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları 1979.

BARUTÇUGİL, İsmet; **İş Hayatında Kadın Yönetici**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002(a).

BARUTÇUGİL, İsmet; **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002(b).

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

BAYKIZI, Murat; **Atatürk'ün Liderlik Sırları**, İstanbul, Kar Yayınları, 2006.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adapazarı, Sakarya Yayıncılık, Genişletilmiş 2.Baskı, 2006.

BAYRAM Levent; “ Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, Ekim- Aralık 2005, s. 125- 139.

BECEREN, Eray; “Liderliği Öğrenmek”, **Human Resources Dergi**, Temmuz- Ağustos 2000, s.46-47.

BENNİS, Warren; **Bir Lider Olabilmek**, çev. Utku Teksöz, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

BENNIS Warren; “Liderin Görevi Yetenekleri Korumaktır”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 44, Kasım 2000, s.13 -15.

BESLER, Senem; **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2004.

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 5. Baskı, 2003.

BLANCHARD, Ken ve The Ken Blanchard Companies'in Kurucu ve Danışman Ortakları; **Liderlikte Çıtayı Yükseltmek: Liderlik ve Yüksek Performanslı Kurumlar Yaratmada Blanchard Yaklaşımı**, Ed. Feza Çakır, çev. Fatih Uçtum, İstanbul, Kaizen; Yayıncılık, 2007.

BULDU, Uğur; "Liderlik Otorite Kullanımı Değildir", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 361, Şubat 2009, s.42- 45.

CAMPBELL, Scott, SAMIEC, Ellen; **5 Boyutlu Liderlik: Gerçek Dünyada Liderlik için Anahtar Boyutlar**, çev. Elçin Kafalı, İstanbul, Pegasus Yayınları, 2006.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4.Baskı, 1997.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, 2001.

CANMAN, Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Kitapevi, 2000.

CLEMMER, Jim; "Yönetim ve Liderlik", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 44, Kasım 2000, s.19.

COATS, Steven C.; "Lider Nerede Olmalı", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 27, Haziran 1999, s.22.

COLLINGWOOD, Harris; "Kişisel Geçmişler, Liderler Kendilerini Biçimlendirmiş Olayları ve İnsanları Nasıl Hatırlıyorlar", **Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2003, s. 11- 32.

COLLINGWOOD, Harris, KIRBY, Julia; "Hepsi Bir Günde mi Olacak?", **Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2003, s.59- 77.

COWLING, Alan G., MAILER, Chloe J. B. (Ed); **Managing Human Resources**, London, Edward Arnold Ltd., 1989.

ÇİMENDERELİ, Sedef; "Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma", İstanbul, İstanbul Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1994.

CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1991.

DERELİ, Toker; **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, Okan Yayıncılık, 1985.

DRUCKER, Peter F; Klasik **Drucker: Peter Drucker'ın Harvard Business Review Dergisinde Yayımlanmış Seçkin Makalelerinden Bir Derleme**, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2006.

DRUCKER, Peter F ve MACİARİELLO Joseph (Jack Welch ve Jim Collins'in katkılarıyla); **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, Optimist Yayınları, 2007.

DÜREN, A.Zeynep; **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.

EASLES – WHITE, Rupert; **Etkili Liderlik Becerileri**, çev. Kader Ay, İstanbul, Kaizen Yayıncılık, 2006.

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, 2007.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4.Baskı, 1998.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 11.Baskı, 2008.

ERÇETİN, Şule; **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 2. Baskı, 2000.

ERGEZEN, Muzaffer; **Yönetici Liderlik: Lider Komutan Lider Yönetici**, İstanbul, Kavim Yayıncılık, 2008.

ERGİN, Demirali; “ Yönetici ve Lider”, **Human Resources Dergi**, Kasım – Aralık 1999, s.34-39.

ERGUN, Turgay; **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1981.

EROĞLU, Feyzullah; **Davranış Biçimleri**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5.Baskı, 2000.

ERTÜRK, Mümin; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, 1998.

FINDIKÇI İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, 2006.

FINDIKÇI İlhami; **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2009.

GAMGAM, Hamza, ÜNVER, Özkan; **Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008.

GARVIN, David A., ROBERTO, Michael A.; “İkna Yoluyla Değişim”, **İkna Edici Lider: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Mess Yayınları, 2008, s.176- 195.

GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Geliştirilmiş 3.Baskı, 2007.

GEYLAN, Ramazan; **Personel Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset Yayınları, 2002.

GOFFEE, Robert, JONES, Gareth; “İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun”, **Lideri Lider Yapan Nedir?: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, Mess Yayınları, 2002, s.163- 185.

GOFFEE, Robert, JONES, Gareth; “İzleyicilik, Bu Aynı Zamanda Kişisel Bir Şeydir”, **Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2003, s.175- 176.

GOLEMAN, Daniel; “Lideri Lider Yapan Nedir?”, **Lideri Lider Yapan Nedir?: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Nurettin Elhüseyini, İstanbul, Mess Yayınları, 2002(a), s.11- 34.

GOLEMAN, Daniel; “Sonuç Alıcı Liderlik”, **Lideri Lider Yapan Nedir?: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Nurettin Elhüseyini, İstanbul, Mess Yayınları, 2002(b), s.61- 93.

GOLEMAN, Daniel; **Duygusal Zekâ**, çev. Banu Seçkin Yüksel, İstanbul, Varlık Yayınları, 1999.

GOLEMAN, Daniel, BOYATSIZ, Richard, MCKEE, Annie; “Liderliğin Temeli, İyi Performansın Gizli Motoru”, **Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2003, s.33- 58.

GÖK, Sibel; **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2006.

GÖLÖNÜ, Sirel; “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Halkla İlişkiler”, **Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi**, Bahar 1999/2, s.157–165.

GREENBERG, Jerald, BARON, Robert A.; **Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side of Work**, New Jersey, Prentice Hall Inc, Fifth Edition, 1995.

GÜRDAL, Hakan; “2000’li Yıllarda Lider Yönetici”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 34, Ocak 2000, s.20.

GÜRÜZ, Demet, ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004.

GÜRÜZ, Demet, EMET, Gürel; **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

HAMMER, Micheal ve CHAMPY, James; Değişim Mühendisliği, çev.Sinem Gül,İstanbul, Sabah Kitapları, 1994.

HAMPTON, David R.; **Contemporary Management** , New York, USA, Mc Graw-Hill Inc., Second Edition, 1982.

HARTOG, Deanne N.Den, BOSELİE, Paul, PAAUWE, Jaap; “Performance Management: A Model and Research Agenda”, **Applied Psychology: An International Review**, 2004, 53 (4), 556–569.

HICKS, H.G.,GULLET, C.R.; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, çev. Besim Baysal, İstanbul, İTTA İşletme Bilimler Enstitüsü Yayını No:1, 1981.

HOYİ, Ferdin; “Liderler ve Yöneticiler”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 27, Haziran 1999, s.16 - 17.

İMREK, M. Kemal; **Lider Olmak: Liderlik – Lider Yöneticilik, Liderlik Eylemdir, Söylem Değil**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 1999.

KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,12.Baskı, 2003.

KAVRUK, Hikmet; “Yönetimi Geliştirme Kavramı”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 404, Eylül 1994, s.98- 110.

KAYNAK, Tuğray ve diğ; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.

KEÇECİOĞLU, Tamer; **Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen**, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık, 2003.

KEÇECİOĞLU, Tamer; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, 2006.

KETS DE VRIES, Manfred; **Liderliğin Gizemi: İşlemelerde Liderlik Davranışı**, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, Mess Yayınları, 2007.

KİLİTÇİOĞLU, Hakan; “İçimizdeki Lider”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 27, Haziran 1999(a), s.23.

KİLİTÇİOĞLU, Hakan; “İnsan Kaynaklarında İnsana”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 22, Ocak 1999 (b), s.21.

KOCAKAYA, Asya; “ İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü” , İstanbul, Marmara Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik–Modern–Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, Gözden Geçirilmiş 8.Bası, 2001.

KOTTER, John P.; “Liderler Gerçekte Ne Yapar?” , Liderlik: **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Meral Tüzel, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s.45 - 66.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behaviour**, Boston USA, Mc Graw-Hill Inc, International Edition, Seventh Edition, 1995.

MACCOBY, Michael; “İnsanlar Lideri Niçin İzler? Aktarımın Gücü”, **İkna Edici Lider: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. İlker Gülfidan, İstanbul, Mess Yayınları, 2008, s.125- 149.

MATİLOĞU, Yeşim; “Yöneticilik ve Liderlik”, **Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi**, cilt 7, sayı 32, 2005, s.87- 93.

MAXWELL, John C.; **Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği**, çev. İbrahim Şener, İstanbul, Beyaz Yayınları, 3. Baskı, 2006.

MUCUK, İsmet; **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6.Basım,1996.

NEUMANN, Eric; “Liderlikte Yükselmek”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 36, Mart 2000, s.3.

OWEN, Hilarie, HODGSON, Vicky, GAZZARD, Nigel; **Liderlik Elkitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz**, çev. Münevver Çelik, İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım, 2007.

ÖZALP, İnan; **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Ankara,1985.

ÖZDAMAR, Kazım; **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir. Kaan Kitabevi, Cilt 1, 2004.

ÖZER, Kadir; **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici / Liderlik Modeli**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, 2003.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Adana Nobel Kitabevi, 2.Baskı, 2005.

ÖZTÜRK, Mehmet; **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2003.

PAGONIS, William G.; “Ateş Hattında Liderlik”, **Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2003, s.113- 133.

PALMER, Margaret, WINTERS, Kenneth T.; **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

PEHLİVAN AYDIN, İnayet; **Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002.

PEKDEMİR, Hasan; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu ve Gelişimi” , **Human Resources Dergi**, Kasım - Aralık 2000, s.50-58.

ROSEN, Robert H.; **İnsan Yönetimi: İşletmeyi İçeriden Dışarıya Dönüştürmek**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000.

STOREY, John; **Human Resource Management: A Critical Text**, London, Routledge, 1995.

ŞENTURAN, Şermin (Ed); **Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007.

ŞİMŞEK, M. Şerif, ÖGE, H. Serdar; **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

ŞİMŞEK, M. Şerif, ÇELİK, Adnan; **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 2009.

TATAR, Tefvik, ÜNER, Mithat; **İşletmecilik İlkeleri**, Ankara, Gazi Büro Yayınları, 1992.

TEDLOW, Richard S.; "Titanlardan Öğreneceğimiz Bir Şey Var mı?", **Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2003, s.79- 96.

TEVRÜZ, Suna (Ed); **İş Hayatında Etik**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007.

TOBIA, Peter M., "İyi Çalışanı Elde Tutmak", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı 38, Mayıs 2000, s.22 – 23.

TORTOP, Nuri; **Personel Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 5.Baskı, 1994.

TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp G. AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, M. Akif; **Yönetim Bilimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 7.Baskı, 2007.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, M. Akif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

- TOSUN, Kemal; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 1992.
- TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- TRACY, Brian; **İş Hayatında Liderlik: Birlikte Çalışacağınız Doğru İnsanları Seçmenin ve Onlardan En Yüksek Verimi Almanın 21 Olağanüstü Yolu**, çev. Cengiz Argönül, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2004.
- TÜSİAD Yayını, Başarıda Personelin Önemi, İstanbul, 1990.
- TUTUM, Cahit; **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları No:179, 1979.
- USEEM, Michael; “Everest Dağı’nın Öğrettiği Liderlik Dersleri”, **Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Ahmet Kardam, İstanbul, Mess Yayınları, 2003, s.157- 174.
- UYARGİL, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- UYSAL SEZER, Birkan; “Yönetimsel Liderlik ve Halkla İlişkilere Etkisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, cilt XVIII, sayı 1, 1985, s.81- 96.
- ÜÇÖK, Tengiz; **Yönetim İlkeleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 4.Baskı, 1993.
- ÜÇÖK, Tengiz; **Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme: Testler ve Alıştırmalar**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006.
- VAN FLEET, D.D.; Contemporary Management, Boston, Houghton Mifflin Co., 1991
- YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2003.
- YÜKSEL, Öznur, ZEL, Uğur; “Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 32, Sayı 3, Eylül 1999, s. 159- 171.

WERNER, İsabel; **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

ZALEZNIK, Abraham; **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, çev. Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994.

ZALEZNIK, Abraham; “ Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?”, “Liderler Gerçekte Ne Yapar?” , Liderlik: **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev. Meral Tüzel, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s.67- 91.

ZEL, Uğur; **Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, 2006.

ZWEİG, Mark C; **Human Resource Management: The Complete Guidebook For Design Firms**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1991.

İnternet kaynakları

www.tbmm.gov.tr/Anayasa.htm 17.03.09

www.tdk.gov.tr 09.05.08

http://thinkexist.com/quotes/Peter_F._Drucker/ 09.05.2008

<http://thinkexist.com/quotations/leadership/> 09.05.2008

<http://websitem.gazi.edu.tr/site/atan/files/download/id/4497/> (ATAN, Murat, İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon,Yüksek Lisans Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ders Dokümanları) 13.12.2010

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalında yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak için hazırlanmıştır.

Bu anket çalışmasının amacı yöneticilerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemek ve çalışanların hangi tarzda liderlik davranışında bulunan yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini ortaya çıkarmaktır.

Tamamen bilimsel amaçlar için hazırlanmış olan bu ankette, vereceğiniz cevaplar sadece akademik çalışma için kullanılacak, başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

Bu çalışmada adınız soyadınız ve çalıştığınız kurum sorulmamaktadır. Elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceği için ankete vereceğiniz cevaplardan olumsuz olarak etkilenmeniz söz konusu değildir. Bu sebeple sorulara içtenlikle ve eksiksiz olarak yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır.

İlgi ve yardımlarınızı esirgemeyeceğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Anket üç bölümden oluşmaktadır, lütfen soruları dikkatlice okuyup size en uygun gelen cevapları işaretleyiniz,

Saygılarımla,

Başak BUCAK ALTIN
Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Hikmet KAVRUK
Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

I.BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıdaki sorularda kendiniz ve şu an çalıştığınız yönetici için ilgili bölümü (x) işaretleyiniz

DEMOGRAİK BİLGİLER:

Yaşınız:				
20-29	30-39	40-49	50-59	60 ve üstü
Eğitim Durumunuz:				
Lise	Yüksekokul	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Gelir Düzeyiniz (TL)				
1.000'denaz	1000-1999	2000-2999	3000-3999	4000 ve üzeri
Kurumdaki Hizmet Süreniz (Yıl)				
1 Yıldan az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıldan çok
Yöneticinizin Yaşı				
20-29	30-39	40-49	50-59	60 ve üstü

Cinsiyetiniz:				
Kadın	Erkek			
Medeni Durumunuz:				
Evli	Bekâr			
Kurumdaki Statünüz				
Kadrolu	Sözleşmeli			
Aynı yöneticiyle kaç yıldır çalışıyorsunuz:				
1'den az	1-5	6-10	11-15	16'dan çok
Yöneticinizin Cinsiyeti:				
Kadın	Erkek			

II. BÖLÜM: YÖNETİCİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Aşağıdaki sorularda şu an çalıştığınız yöneticiyi düşünerek; ilgili bölümü (x) işaretleyiniz

		TAMAMEN KATILIYORUM	ÇOK DERECEDE KATILIYORUM	ORTA DERECEDE KATILIYORUM	AZ DERECEDE KATILIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM
	BENİM YÖNETİCİM,	X	X	X	X	X
1	Yöneticim çalışanlarına ilgi gösterir ve arkadaşça davranır					
2	Yöneticim çalışanlarının sorunlarına çözüm üretir					
3	Yöneticim olaylara geniş bir bakış açısıyla bakar					
4	Yöneticim çalışanların örgüt içi kararlara katılmasını ister					
5	Yöneticim ahlaki değerlere uygun davranır					
6	Yöneticim çalışanlarına karşı duyarlıdır					
7	Yöneticim çalışanlarıyla sürekli fikir alış verişinde bulunur					
8	Yöneticim yeni düşünceleri teşvik eder					
9	Yöneticim genellikle çalışanlarının fikirlerini sorar ve değerlendirir					
10	Yöneticimi bazen annem/babam gibi görürüm					
11	Yöneticim yapılan hatalar karşısında sert tepkiler verir					
12	Yöneticim çalışanlarının çalışma tarzına karışmaz					
13	Yöneticim yapılan iş kadar çalışanlarının duygu ve düşünceleriyle de ilgilenir					
14	Yöneticim kültürel farklılıklara saygılıdır					
15	Yöneticim çalışanlarını dinler ve anlar					
16	Yöneticim yeni konuları öğrenmeye açıktır					
17	Yöneticim kararları kendi başına alır ve çalışanlara bildirir					
18	Yöneticim çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine fırsat verir					
19	Yöneticim aynı zamanda iyi bir liderdir					
20	Yöneticim için en önemli konu işin tam ve zamanında yapılmasıdır					
21	Yöneticim tutarlıdır ancak duruma göre değişik kararlar alabilir					
22	Yöneticim görevlerimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive eder ve bana yol gösterir					
23	Yöneticim konunun hâkimidir, tartışma kabul etmez					
24	Yöneticim çalışanlarının enerjik ve mutlu bir biçimde evlerine dönmelerini sağlamaya çalışır					
25	Yöneticim çalışanlarının çalışma isteğini arttıracak ortamlar yaratır					
26	Yöneticim geleneksel yöntemleri tercih eder					
27	Yöneticim çalışanlarını her konuda etkileme becerisine sahiptir					
28	Yöneticim belirli konularda çalışanlarına esneklik sağlar					
29	Yöneticime güvenirim					
30	Yöneticim doğru işleri doğru biçimde yapar					
31	Yöneticim, kurumun amaçlarını anlamama yardımcı olmuştur					
32	Yöneticim yapılan hataları cezalandırmaktan çok başarıları ödüllendirmeyi tercih eder					
33	Yöneticim çalışanlara insan olarak değer verir					
34	Yöneticim bazen çalışanlardan fikir alır ancak son kararı kendisi verir					
35	Yöneticim çalışanlarıyla iletişim içindedir					
36	Yöneticimin çalışanlarına karşı tavrı daha çok emir verme şeklindedir					
37	Yöneticim değişim ve yenilik yaratmaya çalışır					
38	Yöneticimin karizmatik bir yapısı vardır					
39	Yöneticimin çalışanlara güvendiğini hissedirim					
40	Yöneticim işe ilk başladığımda kuruma alışmamda bana yardımcı olmuştur					

III. BÖLÜM: ÇALIŞANIN LİDERLİĞE BAKIŞ AÇISI

Aşağıdaki sorular çalıştığınız kuruma ve liderliğe bakış açınızı ortaya koymak ve çalışmayı arzu ettiğiniz yönetici tarzını belirlemeye yöneliktir. İlgili bölümü (x) işaretleyiniz

		TAMAMEN KATILIYORUM	ÇOK DERECEDE KATILIYORUM	ORTA DERECEDE KATILIYORUM	AZ DERECEDE KATILIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM
	BİR ÇALIŞAN OLARAK	X	X	X	X	X
1	Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum					
2	Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak istiyorum					
3	İşimi severek yapıyorum					
4	Başarılı liderlerin çalıştığı bir kurumda çalışmak isterim					
5	Liderlikle ilgili eğitimler almak isterim					
6	Yöneticimle rahatça konuşabilmek isterim					
7	Konusunun uzmanı ancak yeniliklere ve öğrenmeye açık bir yöneticiyle çalışmak isterim					
8	Yöneticim benim fikirlerimi sorarsa kendimi daha yararlı hissederim					
9	Yöneticimin işlerin nasıl nerede ve ne zaman yapılacağını açıkça belirlemesini tercih ederim					
10	Yöneticimden korkmak yerine arkadaşça bir ilişkimiz olsun isterim					
11	Yöneticim çalışma tarzıma fazla karışsın istemem					
12	Yöneticim cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verirse daha rahat çalışabilirim					
13	Yöneticim çalışma biçimime karışmasın ama ara sıra kontrol etsin isterim					
14	Yapılacak işe çok önem veren, tamamen görev odaklı bir yöneticiyle çalışmak isterim					
15	Yöneticim belirli konularda bana özgürlükler versin isterim					
16	Örgüt içinde olup bitenleri yöneticimle karşılıklı paylaşmak isterim					
17	Yöneticimle ilişkimizin emir alma-verme şeklinde olması yeterlidir					
18	Geçmişe, geleneklere bağlı, mevcut durumu korumaya çalışan bir yöneticiyle çalışmak istemem					
19	Tam bir serbesti içinde çalışmak isterim					
20	Yöneticimin yapılan hatalar konusunda acımasız olmasını ve cezalandırmasını tercih ederim					
21	Yöneticimle karşılıklı güven ve dostluğa dayalı bir ilişkimiz olmasını tercih ederim					
22	Yöneticimin beni anlamasını ve desteklemesini isterim					
23	Herhangi bir konuda karar vermek istemem sadece işimi yapmak isterim					
24	Yöneticim beni sürekli kontrol etsin isterim					
25	Örgüt içi kararlara katılmak isterim					
26	Geleceğe ve yeniliklere dönük, değişim yaratabilecek bir yöneticiyle çalışmak isterim					
27	Yöneticimin çalışanlardan fikir almasını ancak nihai kararı kendisinin vermesini tercih ederim					
28	Fazla risk alabilen ve sıra dışı kararlar verebilen bir yöneticiyle çalışmak isterim					
29	Yöneticimin kendimi geliştirebilmem için bana fırsat vermesini isterim					
30	Hem yapılacak işe hem de insan ilişkilerine önem veren bir yöneticiyle çalışmak isterim					

ÖZET

[BUCAK ALTIN, Başak], [Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması] , [Yüksek Lisans Tezi], Ankara, [2011].

Lider belirli bir amaca ulaşmak için bireyleri etkileyerek onları harekete geçiren kimsedir. Liderlik ise liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir ve bu süreçte lideri, liderin kendisi, izleyicileri ve koşullar etkilemektedir. Bu üç değişken liderlik tarzlarını belirleyen temel faktörlerdir ve bu faktörler çerçevesinde liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.

Liderlik ile ilgili temel yaklaşımlar, Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsallık Yaklaşımlarıdır. Ancak bunların yanı sıra karizmatik, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile ilgili çalışmalar da bulunmaktadır. Liderlikle ilgili yapılan bütün çalışmalar liderlik sürecine bir katkı sağlamakla birlikte, her durum için geçerli en iyi liderlik tarzının olmayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple liderin durumları analiz ederek uygun davranışta bulunması gerekmektedir.

Lider ve yönetici farklı kavramlardır. Örgütsel anlamda ise yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması istenmektedir. Hatta günümüz koşullarında liderlik yöneticinin olmazsa olmaz unsuru olarak kabul edilmektedir.

İnsan kaynağı örgütteki en önemli kaynaktır ve insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının nasıl daha etkili olabileceği ile ilgilenmektedir. İnsan kaynaklarının daha etkili olabilmesi için liderlik gerekmektedir. Bu sebeple örgütlerde yönetici liderlik ön plana çıkmakta ve yönetici liderlerin davranışlarının yönü son derece etkili olmaktadır.

Örgütlerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerini belirleyerek hangi tarzda liderlik davranışlarında bulunduklarını tespit etmek için bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırma ile yöneticilerin liderlik davranışlarının otoriter ve demokratik liderlik arasında olduğu, etkileşimsel tarz yerine ise dönüşümsel liderliğin daha çok görüldüğü; bunun yanı sıra çalışanların demokratik, katılımcı ve dönüşümsel liderlerle çalışmayı daha çok istedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Doğru işlerin doğru bir şekilde yapılması ile ilgili bir kavram olan yönetici liderlik, İKY'nin insana yönelik bütün süreçlerinde etkili olmaktadır. Özellikle İK'nın sağlanması, yönlendirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi süreçlerinde kendini göstermektedir. Yapılan alan araştırması çalışanların başarılı liderlerin bulunduğu kurumlarda ağırlıklı olarak çalışmayı istediklerini ve çalışanların kendilerinin de liderlikle ilgili eğitimler almayı arzu ettiklerini ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. İnsan Kaynakları
2. İnsan Kaynakları Yönetimi
3. Lider
4. Liderlik
5. Yönetici Lider

ABSTRACT

[BUCAK ALTIN, Başak], [Examination of Leadership In Terms of Human Resources Management and A Field Survey] , [Masters Thesis], Ankara, [2011].

Leader is the one who influences and arouses individuals to reach a certain goal. On the other hand leadership is a process related with the acts of the leader, and the leader is affected by; him/herself, his/her followers and environmental conditions through this process. These three variables are the essential factors that define the styles of leadership and in terms of these factors the leadership approaches are developed.

The basic approaches about leadership are; Traits Approach, Behavioral Approaches and Situational Approaches .Other than these; there are also studies about Transactional, Transformational and Charismatic Leadership. Although each and every study about leadership has contributed to the process, it is not possible to define a most efficient way of leadership valid under all circumstances. For this reason, leader should be able to analyze the situation and act properly.

Leader and manager are different conceptions. In organizational terms managers are supposed to have leadership qualities. Moreover, in todays conditions, it is accepted that leadership is the sine qua non quality of the manager.

Human resources are the most important resource in an organization and Human Resources Management deals with the subject; how human resources could be more effective in achieving organizational objectives. Leadership is needed for human resources to be much more effective. Because of this; managerial leadership is on the foreground in organizations and the way the managerial leaders behave has become extremely effective

A field survey has been made to define the leadership behaviour of the managers in organizations and determining the managers' leadership qualities. By this research it is concluded that managers' leadership behaviours are between authoritarian and democratic leadership; transformational leadership is much more common than transactional, right along with these employees want much more to work with democratic, participating and transformational leaders

Managerial leadership, which is a conception of doing the right things right, is effective on the functions of human resources management oriented to humans. It is especially seen in obtaining, orienting, educating and improving processes of human resources. This field survey shows that employees predominantly want to work in organizations which have successful leaders and employees themselves wish to be trained about leadership

Key Words

1. Human Resources
2. Human Resources Management
3. Leader
4. Leadership
5. Managerial leader