

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Naim ÖZEROL

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

ARALIK 2017

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Naim ÖZEROL
1403815013

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı


Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Haydar ATEŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403815013 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Naim ÖZEROL", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "YÖNETİCİLERİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİĞİ İLE İLİŞKİSİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Haydar ATEŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



:Yrd.Doç.Dr.Hatice Bahar AŞÇI

Karabük Üniversitesi

Kabul/Red



: Yrd.Doç.Dr. Haydar ATEŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 15/12/2017

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL

Enstitü Müdürü

15/01/2018



TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Yöneticilerin Etkili Liderlik Davranışlarının Çalışanların Üretkenliği İle İlişkisi” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/12/2017

Naim ÖZEROL


İmza

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve	5
1.4.1. Liderliğin Tanımı.....	5
1.4.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.4.3. Liderlik Teorileri	9
1.4.3.1. Özellikler Yaklaşımı	9
1.4.3.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.4.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	12
1.4.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	12
1.4.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Modeli (Liderlik Izgarası)	13
1.4.3.2.4. Mc Greoger X ve Y Teorileri	14
1.4.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	15
1.4.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	15
1.4.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Teorisi.....	17
1.4.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi	18
1.4.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	19
1.4.3.3.4. Vrom Yetton'un Karar Verme Teorisi.....	19
1.4.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	20
1.4.3.4. Gelişmekte Olan Liderlik Yaklaşımları	21

1.4.3.4.1. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik	21
1.4.3.4.2. Karizmatik Liderlik.....	22
1.4.3.4.3. Vizyoner Liderlik	24
1.4.3.4.3.1. Yolu Görmek	25
1.4.3.4.3.2. Yolda Yürümek	25
1.4.3.4.3.3. Yol Olmak	25
1.4.3.4.4. Bilgi Çağı Liderliği.....	26
1.4.3.4.4.1. Vizyon	27
1.4.3.4.4.2 Yaratıcılık.....	27
1.4.3.4.4.3. İletişim.....	27
1.4.3.4.4.4. Öğrenme	28
1.4.3.4.5. Kuantum Liderlik	28
1.4.4. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	31
1.4.5. Liderliğin Önemi	32
1.4.6. Etkili Liderlik	34
1.4.6.1. Görev Odaklı Davranış	39
1.4.6.2. İlişki Odaklı Davranış	40
1.4.6.3. Değişim Odaklı Davranış.....	42
1.4.7. Etkili Liderlik Ölçeği Boyutları	43
1.4.7.1. Heyecanlı Olmak	43
1.4.7.2. İletişim Kurabilmek	43
1.4.7.3. Vizyon Sahibi Olmak.....	44
1.4.7.4. Güvenilir Olmak ve Güvenmek	45
1.4.7.5. Örnek Olmak	46
1.4.7.6. Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	46
1.4.7.7. Pozitif Olmak	47
1.4.8. Üretkenlik.....	48
1.4.9. İş Üretkenliği.....	49
1.4.10. İş Üretkenliğine Etki Eden Faktörler	49
1.4.10.1. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme İçi Faktörler.....	50

1.4.10.2. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme Dışı Faktörler	51
1.4.11. İş Üretkenliğinin İşletmeler Açısından Önemi.....	52
İKİNCİ BÖLÜM	54
YÖNTEM	54
2.1. Araştırmanın Modeli	54
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	54
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	54
2.3.1. Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği	55
2.3.2. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği.....	57
2.4. Araştırma Verilerinin Analizi	58
2.4.1. Bağımsız Örneklemeler T-Testi.....	59
2.4.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	59
2.4.3. Korelasyon	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	61
BULGULAR ve YORUM	61
3.1. İşletmedeki Çalışanların Etkili Liderlik ve Üretkenliğe İlişkin Algıları	61
3.2. Demografik Değişkenler Açısından Çalışanların Algılarına Ait Bulgular ...67	
3.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler	67
3.2.2. Eğitim Durumuna İlişkin Analizler	68
3.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler	70
3.2.4. Çalışma Süresine İlişkin Analizler	72
3.3. İşletme Yöneticilerinin Davranışları İle Çalışanların Üretkenliği Arasında İlişkiye Ait Bulgular	74
3.4. Örgütlerin Etkili Liderliğe İlişkin Analizleri	75
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	77
SONUÇLAR ve ÖNERİLER	77
4.1. Sonuçlar	77
4.2. Öneriler	82
KAYNAKLAR	84

EKLER	94
Ek-1: Kişisel Bilgi Formu.....	94
Ek-2: Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği	95
Ek-3: Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği.....	96
Ek-4: Ölçek İzinleri.....	98
Ek-5: Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmeler	100
Ek-6: Malatya 2. Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmeler.....	107
ÖZGEÇMİŞ	113

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Reddin'in etkililik teorisi.....	21
Tablo 2.1: Etkili liderlik boyutları.....	55
Tablo 2.2: Etkili liderlik nitelikleri ölçeğinin puan sınırlılıkları.....	57
Tablo 2.3: Endicott işte üretkenlik ölçeğinin puan sınırlılıkları.....	58
Tablo 3.1: Heyecanlı olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.....	61
Tablo 3.2: İletişim kurabilmek boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.....	62
Tablo 3.3: Vizyon sahibi olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.....	63
Tablo 3.4: Güvenilir olmak ve güvenmek boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.....	64
Tablo 3.5: Örnek olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.....	64
Tablo 3.6: Demokratik ve hoşgörülü olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.....	65
Tablo 3.7: Pozitif olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.....	66
Tablo 3.8: Etkili liderliğe ilişkin çalışan görüşleri.....	66
Tablo 3.9: Cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi.....	67
Tablo 3.10: Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi.....	69
Tablo 3.11: Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi.....	71
Tablo 3.12: Çalışma süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi.....	73
Tablo 3.13: Etkili liderlik ve üretkenlik arasındaki ilişkiye ait bulgular.....	74
Tablo 3.14: Örgütlerin etkili liderliğe ilişkin analizlerine ilişkin bulgular.....	75
Tablo 3.15: Örgütlerin etkili liderliğe ilişkin verilerinin karşılaştırılması.....	76

KISALTMALAR

- Akt.** : Aktaran
Çev. : Çeviren
Diğ. : Diğerleri
F : Anova Değeri
N : Eleman Sayısı
P : Anlamlılık Derecesi
r : Korelasyon Katsayısı
S : Standart Sapma
TFÜ : Toplam Faktör Üretkenliği
 \bar{X} : Ortalama Değer
 α : Güvenirlik Katsayısı

ÖZET

YÖNETİCİLERİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

ÖZEROL, Naim

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Haydar ATEŞ

Aralık-2017, 113 sayfa

Araştırmada işletme yöneticilerinin gösterdikleri etkili liderlik davranışlarının çalışanların üretkenliğine etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Yapılan çalışma, işletme yöneticilerinin etkili liderlik özelliklerinin çalışanların üretkenliğiyle ilişkisinin olup olmadığını ortaya koyarak kurumların yönetim kalitesini yükseltmesi, örgütsel gelişmeyi desteklemesi, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırmak, elde edilecek ürünün kalitesini, niceliğini artırmak ve bu konuda yapılabilecek yeni araştırmalara ışık tutmak bakımından önem taşımaktadır. Araştırmada betimsel model kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Malatya İli 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde yer alan plastik kapı ve pencere üreten 7 işletmede çalışan 275 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem alma yöntemine gidilmemiş olup evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan çalışmada 220 plastik kapı ve pencere çalışanı araştırmaya dahil olmuştur. Araştırmada verileri toplamak için “Kişisel Bilgiler Formu”, “Etkili Liderlik Ölçeği” ve “Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasında ilişki “korelasyon katsayısı” ile ölçülmüştür. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine ilişkin verilerin analizinde “Bağımsız Gruplar T-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” testleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde, anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda etkili liderlik ile üretkenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etkili Liderlik, Üretkenlik, Çalışan

ABSTRACT

EFFECTIVE LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGERS RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE PRODUCTIVITY

ÖZEROL, Naim

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Haydar ATEŞ

December-2017, 113 pages

The purpose of the study is to determine the effect of effective leadership behaviors on the productivity of employees. This study is important in order to increase the quality of management, to increase organizational development, to increase the loyalty of the employees, to increase the quality and quantity of the product to be obtained and to shed light on new researches that can be done by showing whether the effective leadership qualities of business managers are related to employee productivity. Descriptive model has been used in this study. The universe of the research is composed of 275 people working in 7 enterprises producing plastic doors and windows in the Malatya 1. and 2. Organized Industrial Zones. The method of sampling in the study has not been tried and the entire universe has been tried to be reached. "In this study, 220 plastic doors and window workers were involved in the research. The relationship between the variables of the study was measured by the "correlation coefficient". "Independent Samples T-Test" and "One-way Analysis of Variance (ANOVA)" tests were used in the analysis of data on participants' variables of gender, age, educational background and working year. As a result of the analyzes, "Tukey HSD" test was used to determine where the significant differences originated in the variables which have significant differences. In addition, regression analysis was done to determine whether the variables of the study influenced each other. "Personal Information Form", "Effective Leadership Scale" and "Endicott Productivity Scale at Work" were used to collect data in the study. As a result of the study, a significant relationship was found between effective leadership and productivity. In addition, it has been determined that effective leadership has an impact on productivity.

Key Words: Leadership, Effective Leadership, Productivity, Employee.

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Yönetim olgusu, insanlığın var oluşundan bu yana hayatımızın her alanına hâkim olmuştur. Tarih içerisinde yönetimin gelişim sürecine bakıldığında sanayi devrimine kadar yönetim denildiğinde akla hep devlet yönetimi gelmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte işletme yönetimi de gündeme gelmiş ve zamanla önem kazanmaya başlamıştır. Devlet yönetimi artık halkları yönetmek yerine onlara hizmet etmeye ve özel sektörün bir bölümünü oluşturan hizmet sektörüyle aynı yönetim anlayışıyla hareket etmeye başlamıştır.

İçinde bulunduğumuz zamanın çalışma koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet üstünlüğü elde etmelerinin ve uzun süre performanslarını arttırmalarının, çalıştırılan işgörenlerin ve yöneticilerin nitelikleriyle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Faghihi ve Allameh, 2012: 216). İşletmelerin başarılı olabilmeleri için en etkin enstrümanlardan biri insan faktörüdür. İşletmede çalışanların iyi anlaşılması, taleplerinin karşılanabilmesi, işgörenlerin istediği fiziki çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, çalışması için gerekli araç ve gereçlerin verilmesi verimliliği ve performansı arttıran önemli etkenlerdir (Aydın, 1998). İşletmedeki çalışma ortamının sağlıklı olması konusunda yöneticiye önemli görevler düşer. Burada sadece yönetici olmak yeterli olmayıp lider olmakta gerekebilir.

Bu insan topluluklarında liderlik yapan birilerinin olması, lideri öne çıkaran, onu takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusunu ortaya çıkarmıştır. Lider kendisini izleyenleri, ortaya koyduğu davranışlarla güdüleyen bir model olarak karakterize edilebilir. Başarılı liderler, kuşkusuz insanları etkileyerek onları harekete geçirirler. Etkili liderler ise insanları istenilen arzu edilen şekilde davranmaya, o yönde hareket etmeye güdülerler. Bununla birlikte etkili liderler, buldukları hiyerarşik konumun yasal gücü ile grup tarafından sağlanan doğal gücü birleştirme yeteneğine sahiptir. Etkili liderler, daha genel denetleme yöntemlerini kullanırlar ve

etkinliklerden çok sonuçlar üzerinde dururlar (Aydın, 1998). İnsanları yönetmek, kişisel bazı özelliklerin, liderlik kabiliyetlerinin, yönetime yönelik becerilerin, bilişsel yeterliklerin yanında içinde bulunulan durumu anlayıp duruma göre davranış geliştirme becerilerini gerektirir (Strang, 2007). Yani, yöneticinin işgörenler arasındaki ilişkileri başarıyla yönetmesi ve alt tabakadaki çalışanları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde motive etmesi gerekir (Schneider, 2002; akt. Gündüz ve Balyer, 2012). Liderlerin, rol model olması, işgörenleri etkileyip onlara ilham vermesi, mentorlük yapması ve zorlaştırıcı değil kolaylaştırıcı olması gerekir. Başka bir sonuç, etkili liderlik özelliklerinin daha sonradan öğrenilip kazanılabileceğidir. Etkili liderlerin, kendi kişisel özelliklerini, becerilerini bildikleri için, örgütü, grupları ve bunlar arasındaki ilişkileri iyi yönettikleri anlaşılmıştır (Strang, 2007). Bundan başka etkili liderlerin, örgütsel gereksinimleri tespit eden, yönetimin genel yapısını iyi bilen bireyler oldukları bilinmektedir (Johnston, 2003). Kurumun başarılı olabilmesi için yöneticilerin örgütün amaçlarına ve işgörenlerin özelliklerine en uygun olan yönetim tarzını seçmeleri ve uygulamaları gerekir (Karimi vd., 2011: 1685). Araştırma sonuçlarına göre, demokratik yönetim anlayışının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Otokratik yönetim anlayışının ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği; işe yabancılaşmayı etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, otokratik yönetim anlayışında işe yabancılaşmanın aracılık etkisinin olmadığı izlenmiştir (Kanten ve Ülker, 2014).

Yönetici pozisyonundaki kişilerin mesleğine uygun davranışları ve özellikle etkili liderlik davranışları, işletmede çalışanların üretkenlik düzeyine etki etmektedir. Waldman, (1994) toplam kalite yönetiminde getirilmesi gereken faktörleri sekiz grupta toplamış ve bu faktörler arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Bu faktörlerden bir tanesinin 'üst yönetimin liderliği' olduğunu ifade etmektedir. Tavana ve diğerleri (2003) bu faktörleri desteklemektedirler. Rungtusanatham ve diğ., (2003) üst yönetimi işletmenin sağlıklı olabilmesi için önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, yöneticilerin etkili liderlik davranışları üretken bir çalışma ortamı için belirleyicidir. Bu davranışlar işletmenin elde edeceği ürünün kalitesini ve niceliğini belirlemede önemli bir unsurdur (Kanten ve Ülker, 2014). Yöneticiler ve işgörenler örgütsel süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesinde ve hedeflere ulaşılmasında önemli faktörlerdir (Faghihi ve Allameh, 2012).

Liderlik kavramının yanında üretkenlik kavramı da gelişen dünyamızla beraber daha farklı tanımlanmaya ve anlaşılmaya başlanmıştır. Üretkenlik, mal ve hizmetin üretimi sırasında ortaya çıkan çıktı ve bu çıktı ile kullanılan girdiler arasındaki ilişkidir (Prokopenko, 2005: 19). Üretkenlik ayrıca, üretimi merkeze alan bir kavramdır içinde etkenlik, verimlilik, yenilik, çalışmaların kalitesi gibi anlamları da bulundurur (Baş ve Artar, 1990: 36). Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) tanımına göre ise üretkenlik, var olan mevcut kaynaklarla maksimum üretimi gerçekleştirme çabasıdır. Üretim aynı zamanda, ekonomide kullanılan girdiler ve elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir (DPT, 2000: 3).

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) tarafından hazırlanan Üretkenlik Raporu 3'te üretkenlik şöyle tarif edilmiştir: "Üretkenlik; olabilecek en yüksek kaliteyle, olabilecek en kısa zamanda, olabilecek en düşük maliyetle, olabilecek en yüksek düzeydeki üretimi sağlamaktır" (MPM, 2004: 24). Açıklandığı gibi üretkenlik genel bir biçimde ifade edilirse çıktının girdiye oranı olarak tanımlanabilir. Üretkenlik, hangi şekilde açıklanırsa açıklansın devletlerin küresel rekabet gücünün ve küçük ölçekli işletmelerin rekabet güçlerinin ciddi düzeyde şekillendirici mahiyettedir. Kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek üretim yapmak işletmeyi üretkenliğe götürecektir. Bunu yapabilmek için işletmeler işgücüne ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler amaçlarına insan ile ulaşır ve işletmenin etkin ve verimli olması çalışanın üretkenliğinde gizlidir. Bu sebepten dolayı da işletmeyi yönetenlerin çalışanları sadece bir işgücü olarak görmemesi gerekir. Kurumdaki yöneticinin etkili liderlik özelliklerine sahip olması üretkenliği doğrudan etkileyebileceği düşünülmelidir. 1980'den itibaren ülkemizde uygulanan ihracata dayalı sanayileşme politikasının yarattığı büyüme performansında üretkenlik artışlarının payının düşük kaldığı ve istihdamsız bir büyümenin olduğu belirtilmekte, sürdürülebilir bir büyümenin ve uluslararası rekabet gücü kazanılmasının yapısal değişime ve emek üretkenlik artışlarına dayandırılırsa uzun süreli ve sağlam bir yapıya kavuşabileceği tartışılmaktadır (Altıok ve Tuncer, 2013).

Yaşanan değişimlerle birlikte artık iş görenler, üretkenlik kavramının içeriğine kalite, zaman kullanımı, müşteri memnuniyeti, teknoloji, bilgi, toplumsal yarar, iş etiği, hedefe varma, pazarlama, sürekli gelişme, yaratıcılık, iletişim gibi olguları da katmakta ve bunların aramaktadırlar. Uygulanan yönetim tarzının iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, tükenme, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işe yabancılaşma gibi olumsuz çıktıları olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Kanten ve Ülker,

2014). Martin (2007)'nin yaptığı araştırmada ise katılımcılara liderin önemsemesi gereken başlıklar sorulmuş ve sırasıyla takım çalışması, yüksek derece performans, yenilik, işbirliği, liderlerin önemsemesi gereken temel başlıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Shamir ve diğerleri (1993) karizmatik liderlik ile organizasyon başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve karizmatik liderlik özelliklerine sahip kişilerin astları tarafından daha çok benimsendiğini, organizasyondakilerin onlara daha çok bağlandığını ve bu nedenle başarı oranlarının arttığını gözlemlemişlerdir. Chu ve Yang (2009) babacan liderlik yapısının çalışma ahlakını pozitif etkilediği bunun yanında otoriterliğin çalışma ahlakını negatif etkilediği sonucunu bulmuşlar ayrıca babacan liderliğin, kurumda çalışma ahlakına yüksek oranda etkilediğini tespit etmişlerdir. Yönetici kurumun yapısını, işleyişini, süreçleri, üretim hacmini, verimliliği, üretkenliği ve kültürünü etkileyerek, çalışanların motivasyonlarını etki edebilir (Bayrakçı, 2010). Yapılan çalışmalara bakıldığında liderin yönetim anlayışı çalışanların kuruma bağlılığı, motivasyonuna, kurumun başarısı gibi birçok parametreyi etkilediği anlaşılmaktadır

Literatür incelendiğinde farklı örneklemeler üzerinde liderlik davranışları ve iş üretkenliği ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Fakat bu araştırmada literatürde yapılan çalışmalarda olmayan ve onlardan farklı olarak, etkili liderlik davranışının çalışanların üretkenliği ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Dolayısıyla bu husus, araştırmanın öznel yönünü oluşturmaktadır. Bu açıdan araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatüre önemli katkılar sağlayacağı gibi gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olacağına inanılmaktadır.

Çalışmada örgüt liderlerinin gösterdikleri etkili liderlik davranışlarının çalışanların üretkenliği ile ilişkisinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmada “İşletme yöneticilerinin etkili liderlik davranışları ile çalışanların üretkenliği arasında ilişki var mıdır? Varsa hangi düzeydedir?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bu problem cümlesi çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaya çalışılacaktır.

1) Örgütlerde çalışanların etkili liderlik ve üretkenliğe ilişkin algıları hangi düzeydedir.

2) Çalışanların algıları demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi) değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

3) Örgüt liderlerinin davranışları ile çalışanların üretkenliği arasında ilişki var mıdır? Varsa hangi düzeydedir?

4) Etkili liderlik davranışları yüksek olan liderlere sahip örgütlerin üretkenliği nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt liderlerinin etkili liderlik özelliklerine ne derece sahip oldukları günümüzde örgütlerin başarısında önemli bir faktördür. Bu başarı çalışanların üretkenliği ile sağlanmaktadır. Yapılan araştırma, yöneticilerin etkili liderlik davranışlarının çalışanların üretkenliğine etkisine kapsamlı bir açıklama getirmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma, örgütlerin etkili liderlik ile ilgili sorularına cevap bulmanın yanı sıra örgüt liderlerinin etkili liderlik özelliklerine ne derece sahip oldukları ve çalışanların üretkenliğine, yöneticilerin bu özelliklerinin ne kadar etki ettiğini belirlemeye katkı sağlayacaktır.

Yapılan çalışma, örgüt liderlerinin etkili liderlik özelliklerinin çalışanların üretkenliğiyle ilişkisinin olup olmadığını ortaya koyarak kurumların yönetim kalitesini yükseltmesi, örgütsel gelişmeyi desteklemesi, çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırmak, elde edilecek ürünün kalitesini, niceliğini artırmak ve bu konuda yapılabilecek yeni araştırmalara ışık tutmak bakımından önem taşımaktadır.

1.4. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde liderliğin tanımına, liderin sahip olması gereken özelliklere, liderliğin tarihsel gelişimine, liderlik teorilerine ve liderliğin önemine değinilmiştir.

1.4.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik; İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçe’ye aktarılmıştır. “Leadership” kelimesinin asıl fiili “lead” şeklindedir. Bu haliyle kelime daha çok Amerika Birleşik Devletleri İngilizcesinde kullanılmakla birlikte, İngiltere İngilizcesinde bu kelimenin eşanlamlısı olarak “head” ve headship” kelimeleri kullanılmaktadır (Şişman, 2012). Türk Dil Kurumu sözlüğünde lider, “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneği gösteren kimse” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005).

Oxford İngilizce sözlüğünde “lider” kelimesi 1300’lü yıllara kadar uzanmakta olup, ancak, liderlik olgusu oldukça yeni bir kavramdır ve 19. yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı bilinmektedir (Brestrich, 1999). Lider ve liderlik üzerine birçok tanım yapılmış, neredeyse araştırmacı sayısı kadar tanım çıkarılmıştır (Cafoglu, 1997: 133-138).

Liderliği, Erdoğan (2010), bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlamaktadır. Çelik (2004) liderlik kavramını izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlarken Graen (1979), liderliği, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü etkileşim olarak ifade etmiştir (akt. Ateş 2005b: 5).

Liderlik kavramının bilimsel ve bütünsel bir tanımının yapılması liderliğin karmaşık olması dolayısıyla oldukça zordur. Liderlik etmek, lider ve liderlik kelimelerinin kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. (Aldair, 2005; akt. Çağlayan, 2004).

1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü’nde liderlik, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde ise 1976 yılında yapılan baskıda yer almış ve liderlik “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak ifade edilmiştir (Rost, 1993; akt. Çağlayan, 2004).

Hızla globalleşen dünyada acımasız ve yoğun bir şekilde yaşanan rekabet koşullarında, örgütlerin performansında etkili liderlik tarzlarının uygulanmasının önemli rol oynadığı görülmektedir (Yörük, 2011).

Lider, bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda çaba göstermeye inandırma becerisine sahip kişidir. Buna göre liderin insanları bir araya toplaması ve örgütün hedefleri yönünde güdülemesi önem arz etmektedir (Kılınç, 2009).

Erçetin (2000), Liderlik alanında 350’den fazla tanım ve 5000’den fazla çalışma olduğunu belirtmektedir. Liderlik tanımlarında genellikle lider ve liderlik arasında net biçimde bir ayrım bulunmamaktadır. Ancak lider “birey”i simgelerken, liderlik ise bir “davranış” olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 1998: 82-87). Liderlik tanımlamaları, liderliği farklı ve çeşitli yönlerden ele almıştır. Bu bakımdan liderlik tanımlarda, bazen belli bir makamın niteliği, bazen kişilik özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak gösterilmiştir (Can, 1992). Liderlik kavramı, sosyal bilimlerin (yönetim bilimi, psikoloji, siyaset bilimi, sosyoloji) ortak inceleme konusu olmasına rağmen liderliğin tam olarak ne ifade ettiği hususunda sosyal bilimciler arasında

ortak bir fikir birliği oluşamamıştır (Şişman, 2012). Liderlik kavramıyla ilgili ortak bir tanıma ulaşılamaması, günümüz küresel ortamda, örgütlerde sürekli olarak yaşanan değişme ve dolayısıyla da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesiyle ilişkilidir (Macbeath ve Diğerleri, 1996; akt. Karip, 1998: 443-465).

Günümüze kadar liderlik konusunda yapılan araştırmaları iki kategoriye ayırabiliriz. Bunlar; birey odaklı ve grup odaklı araştırmalardır. Birinci yaklaşım bütün liderlerde bulunan kişisel özellikleri bulmayı hedefler. Grup odaklı araştırmalar ise ortam ile lider davranışlarından kaynaklanan durumların etkileşimini ele alır (Taş, 2000: 30-36). Stogdill (1974), ise liderlik tanımlarını on başlık altında toplamıştır. Bunlar;

- Kişilik ve etkileri
- İnanıcı biçimlendirme
- Grup süreçlerinin odak noktası
- Uyma ve izlemeye ikna etme sanatı
- Etkinin kullanılması
- Başlatıcılık
- Amaçları başarmanın bir aracı
- Eylem ve davranış
- Farklılaşan bir rol
- Etkileşimin etkisi olarak, liderlik şeklinde sınıflandırılmışlardır (Akt. Erçetin, 2000).

Liderlikle alâkalı olarak yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Ama bu tanımlar birbirlerinden farklıdır. Bu tanımlarda ortak olan bölümler bulunmaktadır. Aşağıda bu ortak noktalar sıralanmıştır (Şişman, 2012):

- Kişilik özellikten kaynaklanan bireysel gç,
- Karar verme ve uygulamaya aktarma gücü,
- Gruba yn verebilme ve grup içerisinde eşgüdüm sağlayabilme,
- Ortak amaçlar bağlamında grubu etkileyebilme,
- Grupla ve birey arasında gelişen etkileşim süreci,
- Mevcut yapı, prosedür, kural ve amaçları değiştirebilme yeteneği.

1.4.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca insanlar topluluklar hâlinde yaşamış ve bu toplulukları sevk ve idare edecek bir lidere gereksinim duymuşlardır. Bu insan topluluklarında liderlik yapan birilerinin olması, lideri öne çıkaran, onu takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu özelliklerin ilk olarak doğuştan gelen karakter, beceri ve fiziksel özellikler olduğu kabul edilerek lideri takipçilerinden ayıran birtakım özellikler tanımlanmıştır. Daha sonra ise liderin özelliklerinden çok davranışları ve liderin içinde bulunduğu koşullar incelenerek liderliği açıklamaya çalışan liderlik teorileri ortaya konmuştur. Tarihsel evrimine göre liderlik teorileri; büyük adamlar teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri ve güncel liderlik teorileri olarak gruplanabilir (Çelik, 2011).

Özellikler kuramında, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri mukayese edilerek başarılı liderlerin öne çıkan özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Özellikler kuramına göre liderin etkili olması, doğuştan gelen kişisel özelliklerle belirlenmektedir. Bu kuramın savunucuları, etkin bir lideri etkin olmayan bir liderden ayıran belirli bireysel özelliklerin yaratılıştan geldiğini ileri sürmüşlerdir. Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve tecrübelerin de bunda etkili olduğu kabul edilmiştir (Luthans, 1981; akt. Kılınçkaya, 2013: 14).

Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kaldığının görülmesi, araştırmacıları lider davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Davranışçı kuramın temelinde liderin, liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar esas alınır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden ziyade liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetkiyi devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkili olmasını belirleyen önemli etkenler olarak ortaya konmuştur (Koçel, 2010: 470).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması ile bireysel, grup ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli olan lider davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada “Lider Davranışını Belirleme Anketi” kullanılarak iki temel lider davranış boyutu tanımlanmıştır: Bunlar “görev yönelimli” ve “ilişki yönelimli” olmak üzere iki temel liderlik boyutudur. İlişki boyutu; lider ve izleyenler arasında arkadaşlığa, karşılıklı güvene, saygıya, samimiyete dayalı bir ilişkiyi işaret eden

davranışı kapsamaktadır. Görev boyutu, liderin amaçlara ulaşması ve bu sebeple yerine getirmesi gereken görevlere yoğunlaşmasını içerir (Ergeneli, 2006: 219).

1.4.3. Liderlik Teorileri

Araştırmacılar sanayi devrimi ile başlayan gelişmelerde liderliği, liderde olması gereken özelliklerle anlatmaya çalışmışlar, bu özelliklerin olmaması durumunda liderden bahsedilemeyeceğini savunmuşlar. Özellikler yaklaşımı etkili liderliği açıklamada yeterli olmayınca, liderin kişisel özelliklerinden çok nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başladılar. Bu noktada davranışsal teoriler ortaya çıkmıştır. Daha sonra insanları amaçlarına ulaştırmak için etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanan liderliğin, sahip olduğu güçler ve bunların kaynağı tartışılmıştır. 1960'lardan sonraki devrimsel değişiklikler liderlik teorilerine de etki etmiş, bu gelişmeler durumsallık teorilerini de ortaya çıkarmıştır. Bu teoriler, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini ortaya koymuştur. Lider içinde bulunduğu durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır (Serinkan, 2008: 33).

1.4.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramıyla ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler teorisidir. Bu teoriye göre liderin sahip olduğu kişisel karakteristik özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Liderlerin özellikleri geçmişte ve bugün birçok araştırmacının dikkatini çekmiş, fiziksel etmenler, zihinsel yetenek, sözel yetenek, kişilik özellikleri üzerinde (özellikle batı ülkelerinde) birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda liderlerle diğerleri arasında farklılık gösteren liderlik özelliklerinden bazıları şunlardır: Yaş, güzel ve etkili konuşma yeteneği, dürüstlük, cinsiyet, zekâ, samimiyet, boy, bilgi, açık sözlülük, ırk, ilişki kurma yeteneği, kendine güven duyma, başkalarına güven verme, yakışıklılık, ileriye görebilme, olgunluk, sorumluluk sahibi olma, kararlılık, güven verme, hissel olgunluk, iş başarma yeteneği, sağlıklı olma (İlgar, 2005).

1900'lü yılların ilk yarısının liderlik paradigmasını ortaya koyan bu yaklaşımın temelinde, liderliğin doğuştan geldiğini ve kişide varolan özelliklere bağlı olduğunu belirtir. Bu yaklaşıma göre lider olabilmek için bu özelliklere doğuştan sahip olmak gerekir. Lideri başkalarından farklı yapan, doğuştan getirdiği özellikler ve bunun yarattığı ayrıcalıklardır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Liderlik kavramının açıklanmasında ilk sistemli araştırma niteliğini taşıyan Özellikler Kuramı liderlikle ilgili yapılan çalışmalara öncülük etmiştir. Özellikler Yaklaşımı; Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin ortaya çıkış hikâyelerinde bu liderlerde var olan kişisel nitelikleri araştırma konusu haline getirmişlerdir. Bu niteliklerin araştırılması, liderliğin doğuştan geldiği yargısını kabul ettiklerinin bir göstergesi niteliğini taşımaktadır (Erdoğan, 2007: 493).

Liderliğin okulu yoktur. Bu deyimde belirtildiği gibi liderliğin, insanın yaratılışından getirdiği bazı özelliklere ve niteliklere sahip olduğu, eğitimle lider olunamayacağı vurgulanmaktadır. Özellikler teorisine göre “Bazı insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelmezler, sahip oldukları bu üstün kabiliyetleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar (Şimşek, 1999).

Özellikler Kuramı’ndaki lider tipinde liderin potansiyel gücünü ortaya koyarak onun daha güçlü bir liderlik sergilediği görüşü savunulur. Özellikler Kuramı felsefesi açıdan değerlendirilecek olursa kuram, oldukça basit ve mantıklıdır. Bu kuram, liderin özelliklerinin, liderlik sürecinin etkinliğinin belirlenmesinde doğrudan ilişkili olduğu tezine dayanır. Liderin sahip olduğu kişisel özellikler, onu bir grup içerisinde öne çıkaran temel etkidir (Naktiyok, 2006: 22).

Liderleri takipçilerinden ayıran çok çeşitli özellik kümeleri bulunmakla birlikte bu özellikler şu şekilde kümelendirilebilir (Soydan, 1993: 42):

Fiziksel Nitelikler; “boy, yaş, cinsiyet, vücut ağırlığı gibi görsel olarak algılanan ve ölçüm nesnel ölçütlere dayanan niteliklerdir. Günümüzün perspektifinden bakılacak olunursa geçmişe nazaran önemini yitiren fiziksel boyut, bazı durumlarda başarının önüne geçemezken, bu boyutun önemini de göz ardı etmemek gerekir.”

Zihinsel Nitelikler; “zihni nitelikler çerçevesinde incelenen özellikler; zeki olma, sağduyulu ve yerinde karar verebilme yetisi, uzmanlık ve özel bilgi birikimine sahip olma gibi nesnel olarak ölçümünün oldukça güç olduğu boyuttur. Araştırmacıların hemen hepsinin hem fikir olduğu kanaat şudur; zihinsel niteliklerin aktif olarak kullanılması gerekli olan koşullarda liderlik yapılacaksa, zihinsel nitelikler önem taşır.”

Kişilikle İlgili Nitelikler; “kişilikle ilgili nitelikler de tıpkı zihinsel nitelikler gibi mutlak bir nesnellik ölçümüne sahip olmadığından bu hususta da net bir ifade belirtmek doğru olmayacaktır. Fakat burada topluma liderlik edecek kişinin kendine olan güveni, izleyicilerini ikna etme becerisi, öz denetimi, tutarlı ve istikrarlı

davranış sergilemesi iletişim yeteneği, izleyicilerinin söylemlerine kulak verme, sorumluluk bilincine sahip olması gibi özellikler de kişinin bir topluluğa liderlik etmesinde önem arz etmektedir.”

Sosyo-Ekonomik Nitelikler; “bu yaklaşımda liderlerin büyük bir kısmının elit olarak adlandırılabilir yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden geldikleri ileri sürülmektedir. Bu açıdan iş gören eylemlerine liderlik eden birçok ülkedeki liderlerin ebeveynlerinin serbest meslek erbabı olduklarının ya da idareci ailelerden geldikleri savunulmaktadır.”

Özellikler Kuramı, liderlerde var olan özellikleri araştırmak suretiyle liderlik kuramlarının gelişimi açısından önemli faydalar sağlamıştır ancak izleyenlerini dikkate almaması, sosyal yapıya değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle bir takım eksiklikler barındırması nedeniyle yoğun eleştiriler almıştır. Bunun eksikler sonucunda 1940’lı yılların ortalarıyla birlikte yapılan incelemeler, liderlerin davranış boyutunu da dikkate alan araştırmalar yapılmasına neden olmuştur (Naktiyok, 2006: 32).

Zel (2001) özellikler teorisinde liderin fiziksel ve kişilik özelliklerini şöyle belirtmektedir: Liderin “yaş, boy, kilo, cinsiyet, ırk, fiziki görünüm” gibi fiziksel özelliklerinin yanında, “olgunluk, başkasına güven verme, güzel konuşma, zekâ, bilgi, hareketlilik, açık göz olma, düzenli olma, hevesli olma, girişken olma, strese dayanıklı olma, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olabilme, duygusal olgunluk, dürüstlük, açık sözlülük, kendine güven, kararlılık, kişiler arası ilişkiler, iş başarma yeteneği, yaratıcılık, inisiyatifli olma, objektif olma, becerikli olma, mizah anlayışı ve kişisel bütünlük” gibi kişisel özelliklere sahip olması gereklidir.

1.4.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal Liderlik Kuramı’na göre liderin başarılı olmasında takipçilerine karşı sergilediği tutum ve davranışlar önemlidir. Liderin etkili olmasında belirleyici olan onlarla kurduğu iletişim tarzı, örgüt hedeflerini belirlerken ortaya koyduğu profil, anlaşmazlıklarda takındığı tutum, astlarına yetki verip vermemesi gibi etkenler öne çıkmaktadır. Yani Davranışsal Liderlik Kuramı’1, Özellikler Kuramı’ndan farklı olarak lidere, takipçilerinin bakış açısını önemseyen bir kuramdır (Koçel, 2010: 562).

Bu yaklaşımın temelinde, liderlerin etkin ve başarılı olmasında, kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar önemlidir. Bu yaklaşım daha çok liderin davranışları, davranışın bir göstergesi olarak liderlik

biçimleri ve bunların grup üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır (Erçetin, 2000: 31).

Davranış odaklı yaklaşımlarda, etkili ve etkisiz liderler arasındaki farka dikkat çekilir. Başka bir deyişle, Davranış odaklı yaklaşımda etkili ve daha az etkili liderlerin, iş bölümü yapma, başkaları ile iletişim sağlama gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine bakılır. Özellikler Kuramının aksine bu kuramda davranışların görünüp öğrenilebileceği savunulur. Davranışlar öğrenilebilir ise kişiler eğitilebilir ve kişilerin daha iyi liderlik yapmaları sağlanır. Özellikler teorisi ile davranışsal teorileri birbirinden ayıran temel farklılık burada ortaya çıkmaktadır (Serinkan, 2008).

Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış göstermelerinde grubun tatminini, verimliliğini ve moralinin etkilendiğini farkedirken, durumsallık teorisi de belirli koşullar uygun olduğunda her iki davranışın aynı derecede etkin olacağını varsaymıştır (İlgar, 2005).

1.4.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’de başlayan Ohio State Üniversite Liderlik çalışmasıdır. Araştırmacılar, Lider Davranış Tanımları Anketini kullanarak askeri birimlerde, eğitim ve sanayi kurumlarında çalışmalar yapmışlardır (Keçecioğlu, 2003: 163). Bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Bu iki değişken “kişiyi dikkate alma” ve “insiyatif (işe ağırlık verme)”dir. Liderin davranışlarının bu iki değişken etrafında yoğunlaştığı ifade edilmiştir (Koçel, 2010: 590).

1.4.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile hemen hemen aynı zamanda başlayan Michigan Üniversitesi çalışmalarında, liderin davranışlarının organizasyonda çalışanların performansı üzerine etkilerinin neler olduğu araştırılmıştır (Northouse, 1997: 34-35). Rennis Likert’in yönettiği bu çalışmalarda kullanılan temel ölçütler; personel devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon konularıdır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, Ohio State Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi liderlerin iki temel davranışı öne çıkartılmıştır. Bunlardan birincisi “kişiyi yönelik davranış” ikincisi de

“işe yönelik davranış”tır (Koçel, 2010: 592). İşe yönelik lider, resmî otoritesini kullanan, kuralları uygulayan, kontrol eden ve yasal güçlerini kullanan otoriter davranışlar sergilerken; kişiye yönelik lider, ilişkilere önem veren, çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenen, kişisel farklılıkları dikkate alan davranışlar sergilemektedir. Lider davranışlarının bu iki stili tek bir boyutun zıt kutuplarını göstermektedir. Bundan dolayı bir lider ya işe yönelik davranışları, ya da kişiye yönelik davranışları sergilemektedir. Her iki davranışın birlikte oluşması zor gözükmemektedir (Keçecioglu, 2003: 163).

1.4.3.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Biçimleri Modeli (Liderlik Izgarası)

Yönetim biçimleri yaklaşımı, Jane Srygley Mouton ve Robert L. Blake tarafından liderliğin tiplerinin sınılanması için yapılmıştır. Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan çalışmalarında, davranışsal boyutlardan yola çıkarak iki tutumsal boyut tanımlamışlardır (Keçecioglu, 2003: 167-168): Bu iki boyut “Kişiyi ilgi (kişilerarası ilişkilere yönelik olma)” ve “üretimi ilgi” . Bu iki boyutun her biri 1 ile 9 arasında belirlenen ölçekle hesaplanmaktadır. Üretimi önemseyen liderler, görevin başarılmasına ve sonuçlarına odaklanırken, İnsana ilgi duyan liderler ise, astlarıyla dostça ilişkiler kurma çabalarını göstermekte ve onlarla çatışma içerisine girmekten kaçınmaktadırlar.

Örneğin; 9.1 tipi bir yönetici, üretimi ve işi son derece önemseyen, fakat insanı önemsemeyen bir tipi ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu tarz bir yönetici bu doğrultuda davranışlar gösterecektir (Koçel, 2010: 593). Bu modelin en önemli faydası, yöneticiler ve liderlerin gösterdikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkân oluşturmaktır. Böylece, kendi yönetim tarzının ne olduğunu gören yönetici, farklı eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilecektir. Bağımsız araştırmacılardan destekleyici gözlem ve deneysel bilgilerin gelmemesi veya eksikliğin ortaya çıkması, lider etkinliğinin nihai olarak belirlenmesinde yönetsel/liderlik izgarası yönteminin görülmesini zorlaştırmaktadır (Keçecioglu, 2003: 169).

1.4.3.2.4. Mc Greoger X ve Y Teorileri

Davranışsal kuramlarda en çok öne çıkan yaklaşım 1960'ta Psikolog Douglas Mc Gregor tarafından ortaya çıkarılan X ve Y teorileridir. Mc Greoger insanın yaratılışıyla ilgili araştırmalar yaparak iki tür insan yapısının olduğunu iddia eder. Bunlardan birincisi X teorisinin varsayımını oluşturan, insanların tembel birer varlık olduğu, onların ancak otoriter bir baskı ile yönetilebileceği görüşüdür. İkinci yaklaşım olan Y teorisi ise bu görüşün tam aksidir. Bu görüşe göre insanlar yaratılışları itibariyle tembel bir varlık değildir. İnsanlar, demokratik bir davranışla yönetildiklerinde potansiyellerini ortaya çıkarırlar. X ve Y teorilerinin varsayımlarını aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tortop, 2010: 215):

X Teorisinin Temel Varsayımları;

- “İnsanlar yaradılışları gereği işi sevmezler. Mümkün olduğunca işten kaçarlar.”
- “İnsanlar işlerini severek yapmadıkları için örgütsel etkinlik sağlamak adına yeterince çaba göstermek istemezler. Onların bu isteksizliğini kırmamanın tek yolu katı bir yönetim stili benimsemektir. Bunu gerçekleştirmek için ise, kontrol ve denetimler elden bırakılmamalı ve gerektiğinde de onlara çeşitli cezalar vermekten kaçınılmamalıdır.”
- “İnsanlar sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar. Bu sebeple yönetmektense yönetilmeyi yeğlerler. İsteksizlerdir ve kendilerini güvende hissetmek isterler.”

Y Teorisinin Temel Varsayımları

- “İşte bedensel ve zihinsel gayretin sarf edilmesi istirahat ve oyun kadar doğaldır.”
- “Çalışanların amaçlara bağlanması için bu amaçları ödüllerle sonuçlanacak bir hale getirmek gerekmektedir. Ceza ve korkutma gibi dışsal faktörler çalışanları amaçlara yönlendirecek tek çözüm yolu değildir. Öz denetim gibi içsel faktörler insanları amaçlara ulaştırmada daha etkin bir role sahiptir.”
- “Modern endüstrinin getirdiği karmaşık bir sistemde insanlar gerçek potansiyellerini tam anlamıyla yansıtamamaktadırlar. Onların bilgi ve yeteneklerinin ancak bir bölümünden faydalanılmaktadır.”
- “Uygun bir ortam yaratıldığında insanlar yalnızca sorumluluğu kabullenmeyi değil, sorumluluğu üstlenmeyi de öğrenir.”
- “İnsanların sorunları çözmede imgelerden faydalanma, yaratıcılıklarını sergileme ve hünerlerini ortaya koyma yetenekleri büyük ölçüde mevcuttur.”

1.4.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi araştırma çalışmalarının devamı olarak geliştirilen bu model, yöneticilerin davranışlarını dört grup altında toplamaktadır. Grupların herbiri belirli varsayımları ve davranışları kapsamaktadır. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Liderin gösterdikleri davranışların sınıflaması ile ilgili olarak yukarıda belirtilenlerden başka pek çok sınıflamada ortaya çıkarılmıştır. Bunlardan en çok bilineni liderleri, otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderler olarak sınıflayan ayırımdır. Bir diğeri ise otokratik lider, bürokratik lider, diplomatik lider, katılımcı lider şeklinde sınıflamadır. Liderlik sürecinin açıklanması ve anlaşılması konusunda davranışsal teoriler önemli katkı sağlamışlardır, fakat liderlik sürecinin oluştuğu çevrenin ve koşulların etkilerine gerektiği kadar ağırlık vermemeleri, bu görüşlerin zayıf yönlerini oluşturmaktadır (Koçel, 2010: 596-597).

1.4.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan "modern" yaklaşım geliştirilmiştir (Zel, 2001:113). Bu yaklaşım liderlik olayının oluştuğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik durumların farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Durumsallık teorileri liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2010: 134).

Durumsallık yaklaşımı 1960'lı yıllardan bugünlere gelinceye kadar liderlik kavramında hâkim olmuştur. Durumsallık yaklaşımı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünülebilen bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımda her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşünülür (Ülgen ve Mirze, 2010: 40). Yani lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesi savunulur. Bu yaklaşıma göre lider, sadece kendisinde var olan nitelik ve davranışsal özellikleriyle bir topluluğun eylemlerine yön verecek güce sahip değildir. Lider, bu yeteneklerinin dışında gerek

iç gerekse dış çevre koşullarına uyum kabiliyeti ve becerilerini birleştirdiği takdirde etkili olabilir, görüşü ön plana çıkmıştır (Başaran, 2000b: 37).

Durumsallık yaklaşımına göre koşullar ve içinde bulunulan durumlar liderliği belirlemekte ve ortaya çıkarmaktadır. Liderin etkililiğini belirleyen en önemli faktör, içinde bulunulan şartlar ve bu şartların getirdikleridir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Durumsallık kuramı, liderliğin yalnızca insan ilişkileri ve görev boyutuyla açıklanamayacak bir konu olduğunu vurgulayarak liderliği şartlara göre farklılaşan bir olgu olarak ele almıştır. Bir bütün olarak ele alındığında Durumsallık Kuramlarının temel yaklaşımı olarak, “Her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik yoktur.” anlayışı öne çıkmaktadır (Leblebici, 2008: 65). Buna bağlı olarak bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler; amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, tecrübeler ve örgütsel ortamdır (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Durumsallık Yaklaşımı’nı savunan görüşler genel itibariyle lider etkinliğinin belirleyicisi olarak dört faktörü öngörürler. Bu faktörler şunlardır (Öğretici, 2006: 33):

- “Ulaşılmak istenilen amacın niteliği,”
- “Takipçilerin kabiliyet ve hedefleri,”
- “Liderliğin ortaya çıktığı örgütün özellikleri,”
- “Lider ve takipçilerin tecrübeleri ve yaradılış özellikleri.”

Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı’nın gelişimine katkı sağlayan araştırmacılar, seçtikleri durumsal değişkenlere uyumlu liderlik stilini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu incelemeler doğrultusunda durumsal değişkenler ele alınarak en iyi liderlik tarzı değişkenlere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat liderlikte durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımlara oranla daha kompleks bir süreci beraberinde getirmiştir. Çünkü bu yaklaşımda liderin özellik ve davranışlarının yanı sıra durumsal faktörler de baz alınarak bu üç değişkenin etkileşimine bağlı olarak gelişen bir liderlik stili arayışı söz konusu olmuştur (Özalp ve Öcal, 2000: 15-27).

Bu çerçevede durumsal faktörlerden kasıt; örgüt yapısı, örgütte yer alan grup üyelerinin yetenek, bilgi ve ilişkisel boyutları, örgütün sahip olduğu materyaller, etkileşimde bulunulan dış çevre unsurları gibi birçok değişkenden söz edilebilir.

Durumsal liderlik düşüncesinin yapısını oluşturan varsayımlar şunlardır (Naktiyok, 2006: 24):

- “Bir gruba liderlik etmenin en iyi diye nitelendirilebilecek tek bir yolu yoktur.”
- “Bir örgütte etkin olamayacak bir teknik veya davranış başka bir örgütte etkin olabilir.”
- “Mevcut koşullar ve farklı faktörler liderin etkinlik düzeyinin tanımını yapar.”
- “Liderin hangi tarzda yönetim faaliyetlerini gerçekleştireceğini durum ve faktörler belirler.”
- “İyi bir liderlik davranışı geliştirmeye olanak verir. Yani bu yaklaşımla, daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak liderlik doğuştan gelen yeteneklerin sonucu olmaktan çıkartılıp öğrenilebilen bir süreç haline getirilmiştir.”
- “Liderin organizasyonun var olan durumu ve geleceği ile ilgili olumlu yâda olumsuz etkisi vardır.”
- “Liderin başarısının belirleyicisi kişisel ve durumsal özelliklerdir.”

1.4.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Fiedler, iki liderlik davranış biçimi ortaya koymuştur. Fiedler'in geliştirdiği bu iki liderlik davranış biçimi davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzerdir. Ancak Fiedler modelinin davranışçılardan bazı farkları vardır. Liderlik biçiminin liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği ve yapılan işe insanı uyarlama yerine, işe göre insan bulma fikrini savunmuştur. Bu teoriye göre, lider ortam elverişli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Celep, 2004).

Fiedler'in teorisinin durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılmasının sebebi liderin etkililiğinin hem izleyenlere hem de duruma yönelimine bağlı olmasına dayanmaktadır. Liderin durumu şu üç faktöre göre ortaya çıkar. Bunlar: Lider-İzleyen İlişkisi, Görevin Yapısı, Pozisyon Gücüdür (Serinkan, 2008). Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır (Zel, 2001).

Lider davranışının etkili çıktılar oluşturmaya yönelmesi, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi ve performans ölçütlerinin geliştirilmesi, liderin etkililiğini artırabilir (Lunenburg ve Ornstein, 1991; akt. Çelik, 2011).

Fiedler'in teorisini şu şekilde özetlemek mümkündür (Serinkan, 2008):

- 1) “Uygun liderlik tarzı, çeşitli durumlardaki kontrol derecesine bağlıdır.”
- 2) “Başarılı ve etkili liderliğe durum ve liderlik tarzının örtüşmesi sayesinde ulaşılır.”
- 3) “Durum ve liderlik tarzının örtüşmemesi halinde durumu değiştirmeye çalışmak liderlik tarzını değiştirmeye çalışmaktan daha kolaydır.”

1.4.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Evans (1970) ve House (1971) birbirlerinden habersiz yeni bir yaklaşım geliştirmişler ve ikisinin de görüşleri “Yol-Amaç” adı altında birleştirilmiştir. Bu modelin geliştirilme sürecinde motivasyona ilişkin “beklenti teorisi”nden yararlanılmıştır (Serinkan, 2008).

Yol-Amaç teorisi liderin gösterdiği davranışın motivasyon konusundaki beklentiye dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır. Kişinin belirli davranışları belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (beklenti) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer (Valens). Beklenti teorisinin liderlik açısından anlamı şudur (Yalçın, 1993):

- 1) Liderin izleyicilerin beklentisini etkileme derecesi (yol)
- 2) Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Yol-Amaç Teorisine göre lider; Emredici (Yönlendirici, Otokratik) Liderlik, Destekleyici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Başarıya Yönelik Liderlik davranışlarından birisini göstermektedir (Tabak, 2005).

House’un yol-amaç teorisi, güdüleme teorisinden beklenti teorisiyle temellendirilir. Bu teoride, lider astlarını ödüllere götüren yol, kaynak olarak görülür. Teoride liderin esas işlevi, işin ortaya çıkarılmasında etkili olmak ve davranışlarını mevcut duruma göre ayarlamaktır. House’a göre grup lideri iş sürecinde ortaya çıkan eksiklikleri karşılayabiliyor, denetleyebiliyorsa astlar liderleriyle tatmin olur. Bu yaklaşımda, beklenti teorisine gönderme yapılır, çabanın performansa yol açtığı (beklenti) ve bunun da değerli ödüllere götürdüğü (araçsallık) yollar olarak gelişmesi gerektiği görüşü vurgulanmaktadır (Başaran, 2004).

Liderin görev merkezli anlayışı benimsediği, işgörenlerin görevlerinin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu durumlarda yüksek verimliliğe çıktığını ortaya koymuş fakat işgörenlerin gerekli yüksek tatmin düzeyine ulaşmış olduklarını ortaya koyamamıştır. Bu modelin, liderliği anlamak için önemli parametrelere sahip olduğu söylenir, liderliği anlamak için umut vericidir, çünkü özel liderlik tarzının hangi

durumda diğerinden daha çok etkili olabileceğini anlatmaya çalışmıştır (Serinkan, 2008).

1.4.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Liderlik Çalışmaları Merkezi'nde geliştirilen durumsal liderlik teorisi, Ohio Üniversitesi liderlik teorisi ile Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin birleştirilerek geliştirilmiş biçimidir. Yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenen bu teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler; uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri açıklama biçimleri, özelliklerinin düzeyi, liderlerden beklentiler şeklinde sıralanabilir (Zel, 2001).

Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimi ne kadar iyi ayarlayıp, dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırmaktadır. Bu teoriye göre olgunluk düzeyi; takipçilerin bilgi birikimi ve becerilerini ifade eden yeterlilikleri ile takipçilerin güdülenmeleri ve güvenini kapsayan bağlılıkları anlamına gelmektedir. Takipçilerin yeterlilikleri ve bağlılıklarının artmasıyla, buna paralel olarak olgunluk düzeylerinin de artması dolayısıyla daha çok sorumluluk üstlenmeleri beklenir. Bundan dolayı liderin, izleyenlerinin olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici, liderlik biçimleri sergilemesi gerekir (Erçetin, 2000).

1.4.3.3.4. Vroom Yetton'un Karar Verme Teorisi

Normatif karar verme süreci olarak da adlandırılan ve 1973 yılında geliştirilen Vroom- Yetton'ın durumsal liderlik teorisinde, liderin davranışının örgütteki değişkenlere bağlı olarak değişeceği ve liderin her koşulda farklı liderlik tarzı sergileyeceği ileri sürülmektedir (Erdoğan, 1991: 351).

Vroom- Yetton liderlik teorisinin diğer durumsal liderlik teorilerinden öne çıkan yönü, liderin örgüt içindeki herhangi bir durumsal değişken karşısında, nasıl davranması gerektiği ve hangi kararları alması gerektiği konusunda liderlerin izlemeleri gereken yolları açıklamaya çalışmasıdır (Luthans, 1995; akt. Şen, 2012). Ayrıca modelin diğer bir katkısı da çalışanlar tarafından onaylanan kararların, örgütsel amaçlara ulaşmada etkin sonuçlar verdiğini ortaya koymasındadır (Erdoğan, 1991:351).

Vroom- Yetton'ın liderlik modelinde, durumsal değişkenler karşısında uygun liderlik tarzının hangisinin olabileceği konusunda modeli açıklamak amacıyla karar ağacı kullanılmaktadır. Bu teoriye göre lider, belirli bir durum karşısında 5 farklı davranış sergileyebilmektedir (Miner, 2005; akt. Şen, 2012). Bu 5 farklı davranış, liderin otokratik eğilimden, kararları astlarıyla paylaşıcı demokratik eğilimine doğru sıralanmaktadır. Bu teori aynı zamanda örgütte oluşan sorunların analizi için 7 farklı soru kalıbıyla liderin hangi liderlik tarzını benimsemesi gerektiğini açıklamaktadır (Can, 1992: 196). Lider bu 7 farklı sorulara verdiği evet veya hayır cevaplarıyla beş farklı lider davranışından birini seçmektedir. Liderlik davranışının, bu yedi soruya verdiği "evet" veya "hayır" cevaplarına göre şekillenmesi, teorisinin durumsallığını göstermektedir. Bu sorular aşağıda yer almaktadır (Begeç, 1999: 56).

1. Sorunun çözümünde kaliteye gereksinim var mıdır?
2. Yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
3. Sorun yapılandırılmış mı?
4. Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi çok önemli midir?
5. Kararları tek başıma verirsem, astlarımın bunu kabul edeceklerinden kesinlikle emin miyim?
6. Astlar, bu sorunun çözümü sonucunda ulaşılabilecek örgütsel hedefleri benimsemişler midir?
7. Tercih edilen çözümler, astlar arasında çatışma meydana getirmekte midir?

1.4.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Liderlik konusu William J. Reddin'e kadar, ilişki ve görev yönelimli olarak iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra Reddin bu boyutlara etkililik boyutunu da ilave etmiştir (Toprakçı, 2002).

3-D kuramı olarak da adlandırılan bu boyutlara ilişkin açıklamalar şunlardır (Aydın, 1998):

Görev-yönelimi: Bir liderin, lideri olduğu örgütün amaçlarına ulaşması için kendisinin ve astlarının çabalarını, yöneltme derecesidir.

İlişki-yönelimi: Bir liderin astların görüşlerine saygı duyma onların duygularına önem verme ve karşılıklı güven gibi kişisel ilişkilere sahip olma derecesidir.

Etkililik: Liderin örgütün amaçları çerçevesinde amaçları gerçekleştirme derecesidir.

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Aşağıdaki tabloda Reddin'e göre liderlik biçimleri gösterilmiştir (Çelik, 2011).

Tablo 1.1: Reddin'in etkililik teorisi.

Temel Biçimler	Etkisiz Biçimler	Etkili Biçimler
Kopuk	Misyoner	Bürokrat
İlgili	İlgisiz	Geliştirici
Birleştirici	Uzlaştırıcı	Yönetici
Adanmış	Otokrat	İyi niyetli otokrat

1.4.3.4. Gelişmekte Olan Liderlik Yaklaşımları

Liderlikte yeni yaklaşımlar olarak ele alınacak bu yaklaşımlar çerçevesinde; Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Bilgi Çağı Liderliği ve Kuantum Liderlik Yaklaşımları incelenecektir.

1.4.3.4.1. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik davranışı, izleyicilerin çabası karşılığında liderin ödül sağladığı bir reform sürecinde meydana gelir (Eren, 2003: 460). İşlemci liderlikte; insanlar, liderlerin onlara gelecek için sundukları, hediyeleri ve bunları pekiştiren pozitif materyal ve olgular ile moralize edilir veya negatif döngü disiplinli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzelmeye çalışılır (Brestrich, 1999: 114).

İşlemci liderlikte basit olarak lider, hedefi ve amacı için izleyenleri istediklerini verme konusunda gayet eli boldur. İzleyenler ile aralarındaki ilişki her zaman bağımlıdır (Eren, 2003: 312-314). İşlemci liderler daha önceden var olan ve sürmekte olan durumları, olayları düzeltmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Başarıları, normal düzeyde pozitif yönde ilerler, herhangi bir çaba yoktur. Daha sakin büyüme ve denge tasarruf politikasını benimseyen organizasyonlara uygundur (Eren, 2007: 312-314).

Örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Böyle bir lider; çalışanlarını telkinle güdüler, entellektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon-misyon bilincini oluşturarak çalışanların amaca olan ilgilerinin artmasını sağlar. Burns'a (1998) göre dönüşümcü lider; izleyicide ya da potansiyeli

yüksek olan izleyicide mevcut olan eğilimini, isteklerini ve eksikliklerini fark eder ve bu bunları izleyiciyi kazanmak için kullanır. İzleyicinin var olan eksiklerine vurgu ve tonlama yaparak harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998: 443-495). Burns (1998), dönüşümcü ve işlemci liderliği birbirinden farklı iki ayrı liderlik tipi olarak kabul etmiştir. Burns'e (1998) göre lider, ya dönüşümcü lider ya da işlemci lider olabilir, her ikisi birden olamaz. Burns'e (1998) göre, işlemci lider de dönüşümcü lider de değerlere başvurmasına rağmen işlemci liderler sadece dürüstlük ve karşılıklılık gibi değişime yönelik değerlere başvurmaktadır (akt. Bozlağan, 2005: 45). İşlemci liderlikte, lider ile izleyenler arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki bulunurken dönüşümcü liderlikte ise liderin inançları, değerleri ve izleyenlerin gereksinimleri üzerine daha fazla ağırlık verilmektedir (akt. Berber, 2000: 34).

Dönüşümcü lider, işgörenleri kuvvetli bir şekilde "etkileyerek, örgütsel amaçların, işgörenlerin kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Yani örgütsel amaçlar işgörenler için daha fazla önem taşır (Ülgen ve Mirze, 2004: 377). Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan, risk alan liderler değil; aynı zamanda davranışlarıyla izleyenlerine belli davranışları aşıl原因an liderlerdir. Dönüşümcü liderler, mevcut bürokratik yapının dışına çıkan ve sahip oldukları yüksek enerji ile örgütsel değişim sürecini yönlendiren liderlerdir" (Çelik, 2004: 207-208).

Dönüşümcü liderlik, diğer liderliklerden farklı olarak değişim kültürüne odaklanan ve değişim sürecinde kurumun uygulaması gereken stratejilere destek olan liderlik biçimidir. Todd (1999), dönüşümcü liderliğin niteliklerini; bir işi yapıp bitirmekten daha çok değişime odaklanma, vizyon ve değerleri geliştirme ve paylaşılmasını sağlama, kurumda birçok liderliği takdir etme olarak ifade etmektedir (akt. Altun, 2003: 10).

1.4.3.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı Yunanca'da "gift" kelimesinden üretilmiştir. Bunun yanı sıra karizma kavramını işletme ve yönetim literatürüne yerleştiren kişinin Max Weber (1989) olduğu bu alanda kabul edilmiş bir düşüncedir. Max Weber (1989) bu terimi "karizma yetki" adı altında kullanmıştır. Weber'in (1989) tanımına göre yetki "belli bir topluluğun, belirli bir kişi ya da kaynaktan çıkan emirlere sorgusuz sualsiz boyun eğme ihtimali" biçimindedir. Ayrıca Weber yetkiyi; geleneksel yetki, karizmatik

yetki ve yasal yetki olmak üzere üç biçimde ifade etmektedir (akt. Ülgen ve Mirze, 2004: 25-37).

Karizmatik lider, muhafaza ettiği karizma oluşturan nitelikleri vasıtasıyla, başkalarını, kendi istediği yönde davranışlar göstermeye yönelten kişidir. İleri düzeyde performansa varabilmeleri için astlarını teşvik eden ve astları üzerinde “güven, itimat ve inanç” oluşturabilen etkili liderler olarak düşünülmektedirler. Bu liderler, çalışanların duygularını ve sorunlarını dinleyip, anlayarak çalışanların kendi hedeflerini yerine getirmeleri hususunda çaba göstermektedir. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat gibi pozitif hisler beslerler, işlerini daha istekli yapar ve örgüt misyonu ve vizyonuna ulaşılmasına kişisel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004: 216).

Liderle astları arasındaki ilişki karizmanın boyutlarından biridir. İçinde buldukları grubun üyelerine ilham veren, onlarla ilişki kurmaktan kaçınmayan kişiler genellikle karizmatik olarak algılanan kişilerdir. Böyle bir davranışın sonucu liderin etrafında toplanan kişiler, ona hayranlık duyarlar, duygusal olarak bağlanırlar (Ata, 2006: 42).

Karizmatik liderler duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarından dolayı kararlı duruş sergilerler. Kısaca karizmatik liderler, muhafaza ettikleri öz güvenleri, cesaretleri, hitabet ve ikna kabiliyetleri, vizyon ve değerleriyle çevresindekileri etki altına alabilen kişilerdir (Oktay ve Gül, 2003: 404-405).

Bir vizyonunun olması ve bu vizyonu her koşulda savunmak karizmatik liderlik göstergesidir. Karizmatik liderler kendilerine güvenirlere, vizyonları doğrultusunda kişisel risk alırlar ve yeri geldiğinde özveride bulunurlar. Bu tarz liderler, üç liderlik davranış şeklini sergileyerek izleyicilerin gözünde heyecan uyandırmaktadırlar (Ateş, 2005: 43). Bunlar;

- “Örgüt içinde genel bir vizyon geliştirme,”
- “Vizyon çerçevesinde değer yönelimli fırsat ve eylemleri yaratma,”
- “Örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama.”

Karizmatik liderler kendilerini destekleyenlere bir gelecek önerisi sunmakta başarılı olan, bağlılık düzeyi için destek olan ve gerçekçi amaçlar peşinde koşturabilen ve bunları başardığı vakit ancak kendini başarılı sayan kişilerdir. Karizmatik lider tanımına uyan insanlar izleyicileri yani karşısındaki insanları ihtiyaç duyduklarını, değer verdiklerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Karizmatik

liderler sahiplendiği üst düzey özgüven, ikna yeteneği, cesaretleri ve konuşma yetenekleri ile başkalarını etkisi altına alan şahıslardır (Gönüllü, 2006: 117-130).

1.4.3.4.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik, dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden birbirine benzemektedirler. Bu teoriye göre liderler için şunlar geçerlidir; liderler vizyonlarını sanki bir yolmuş gibi kendini izleyenlere belli etmelidirler ki takipçileri o vizyona kendi vizyonlarıymış gibi sahip çıksınlar. Vizyoner liderler, vizyonlarını izleyenlerine kendi vizyonu gibi kabul ettirmelidirler (Akbaba, 2003).

Vizyoner liderlik insanları kendine inandırma stratejisi üretmek şeklinde söylenebilir. İzleyicileri her konuda ileriye götürerek ve çok güçlü bir iletişim taktiği kurularak başlangıçta dinleyip daha sonra bu dinlediklerine karşı mantıklı cevaplar vermek, yeni fikir ve düşünceler üretip değişim ateşini yakarak insanları hedeflerine doğru yönelten, harekete geçiren insanlardır, vizyoner liderler. Ayrıca vizyoner liderler her türlü sıkıntı ve sorunu çözerek güçlü bir iletişim ağı kurarlar bu sayede yapacaklarının hakkını verir ve başarıya odaklanırlar (Çelik, 2000: 45-95).

Vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Aksu, 2009a). Vizyoner liderler, yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Uzağı gören liderler, örgütlerindeki personelin varolan gücünü olumlu yönde değerlendirerek, onlara yaptıkları işlerden çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna ederler. Liderlerin davranışlarını etkileyen geçmiş, bugün ve gelecek gibi üç önemli zaman dilimi vardır. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranışlar sergilemek büyük öneme sahiptir. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir ve geleceğe yönelir. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla takipçilerini geleceğe taşımaya çabalarlar (Aksu, 2009b).

Vizyoner liderliğin beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

1. “Vizyonda iletişim”,
2. “Düşünce çeşitliliği”,
3. “Çeşitli konular, iletişim ağı, takım çalışması ve mükemmel kültür gelişimi”,
4. “Kişiler arası konular, ikili iletişim, insan yönlendirme, katılım stili ve yüksek görünürlük”,
5. “Kişisel özellikler, pozitif olmak, kendine saygı, sebat, azim ve tutarlılıktır” (Aksu, 2009a).

Çelik (2000: 45-95) vizyoner liderliğin üç temel rolü olduğunu belirtmiştir. Bu roller kısaca aşağıda ifade edilmiştir.

1.4.3.4.3.1. Yolu Görmek

Vizyoner liderlik açısından en önemli husus yolu görmektir ve bu durum büyük bir öneme sahiptir. Yol görüşleri açısından geleceğin görüntüsü anlamını taşır. Ulaşılması muhakkak görülen hedeftir. Vizyoner liderler örgütünün gideceği yolu iyi bir biçimde belirlemeli ve örgütünü bu yolda hatasız bir şekilde hedefe götürebilmedir. Yolu görmek sezgisel bir güç gerektirir. Vizyoner liderlerin sezgi güçleri çok iyi olmalıdır (Çelik, 2000: 45-95).

1.4.3.4.3.2. Yolda Yürümek

Vizyoner liderler için sadece yolu görmek hiçbir zaman yeterli değildir. Çünkü tarih sayfaları karıştırıldığında, yolu gören ancak bu yolda nasıl yürüyeceğini bilmediğinden dolayı başarısız olan birçok liderle karşılaşabiliriz. Vizyoner liderin bir diğer temel özelliği de gördüğü yolda tam anlamı ile yürümesini bilmektir. Lider bu yolda yürürken astlarına ve sorumlu oldukları kişilere veya topluluklara liderlik etmesi ve yolda yürütmesi gerekmektedir. Vizyoner liderin kararlılığını, belirlediği yolda ilerleyip ilerlemediği gösterir. Liderin belirlediği yol ile yürüdüğü yol birbirinden farklı ise hedefe ulaşmak imkânsızlaşmaktan öteye gitmez. Öyle örnek liderler vardır ki yolu belirleyip belirli bir süre bu yolda ilerledikten sonra bu yoldan sapmalar olur ancak, gerçek anlamda vizyoner liderler belirlediği yolda sapmadan ilerler. Liderin kendi belirlediği yoldan sapması kendi kanatları arasında bulunan insanlarda huzursuzluk yaratır ve güven ortamının bozulmasına sebep olur (Çelik, 2000: 45-95).

1.4.3.4.3.3. Yol Olmak

Vizyoner lider şartların gerektirdiği durumlarda hayatını da ortaya koyarak riske girebilir. Hatta örgütün vizyonunu geliştirebilmek için hayatını da kaybedebilir. Fakat “vizyoner lider”, vizyona ulaşabilmek için her zaman güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü, oluşturduğu yeni vizyona dayalı olarak meydana getirmeye gayret gösterir (Çelik, 2000: 45-95).

1.4.3.4.4. Bilgi Çağı Liderliği

Teknolojinin gelişmesi ve uygarlıkların en üst seviyeye çıkması ile değişim kaçınılmaz bir hal almıştır. Böylelikle liderlik çağımızda araştırılan ve en çok tartışma konusu olan konuların başında gelmiştir. Zaman itibari ile teknolojinin ilerlemesi toplumsal yapıları kökten değiştirebilecek bir hal almıştır. Teknolojinin değişmesi ile üretim sistemindeki ciddi değişiklikler yaşanmıştır (Cangür, 2009: 311).

Bilgi çağı lideri olan kişi geçmişteki liderlerden farklı olarak devamlı ve yeterli miktarda yeni düşünceler ortaya atmak ve yola koymak için sorgulayacak, farklı kaynaklardan bilgi edinecek, izlenim yapacak ve bu bağlamda gelişecektir. Öğrenmeyi ve gelişimi alışkanlık haline getirmemiş liderler, yenilenen dünyada kendine yer bulamayacak ve eski kafalı lider konumuna düşmekten kurtulamayacaktır. Gelecekte lider olacak insanlar değişime uğrayacak ve gelişecektir (Eyüşleyen, 2009: 67-112).

Verilen bilgiler ışığında iyi bir lider, araştırma yapmayı seven, elde ettiği bilgileri iyice derleyip topladıktan sonra bu sonuçlara göre sebep sonuç ilişkisini çok kolay bir şekilde kurabilen, çözüm odaklı, iletişime açık ve bilgilerini paylaşan bunların yanında yaratıcı özelliği ile ön plana çıkan, karar verme evresinde etkin öncülük eden kişidir. Ayrıca lider, liderlik ettiği toplum ya da organizasyonun gelişme sürecini ve daha iyiye doğru yol almasını başarırken, bu gelişimin önünü açmak adına aynı süre zarfında kendi gelişimine de zaman ayırmalı ve bu konuda gerekli çabayı sarf etmelidir (Eyüşleyen, 2009: 67-112).

Bilgi çağının liderlerini ortaya çıkarmak için eğitim ve öğretimdeki temel amaç toplumun bilgi toplumuna tam dönüşmesi sağlayabilecek bireylerin yetiştirilmesi olmalıdır. Bu ancak zihinsel düşünce sistemini kendinde varsayan ve uygulama noktasında kusursuz her anlamda yetenekli bireylerin eğitim gördüğü süreç içerisinde seçilip, bu seçilen insanların uygun mevki ve pozisyonlarda yetiştirilmesi temelinde olabilir. Zaten gelişmiş ve ferah seviyesi çağdaş ülkelerin izlediği sistemde bu şekildedir (Başbuğ, 2005: 87-115).

Günümüz bilgi çağının liderlerinin birçok vasıflara sahip olmaları gereklidir. Aşağıda bilgi çağının liderlerinde bulunması gereken vizyon, yaratıcılık, iletişim, dürüstlük, güven, örnek olma, öğrenme ve empati gibi vasıfların açıklaması yer almaktadır.

1.4.3.4.4.1. Vizyon

Terim olarak kısa anlamı “geleceğe yönelik çizgi görünümü” anlamına gelir. Vizyon, geçmişte yaşananlardan ders çıkararak, gelecekte ulaşılmak istenen hedefin tablosu olarak da tanımlanabilir. Lider resmi bütün olarak görür ve bu resimden geniş manada anlamlar çıkarır. Bu sayede insanların çalışmasına yardımcı olur ve uyumlu, çevik ortam hazırlar. Bilgi çağı lideri değişim süresi içerisinde bir rota çizer ve maximum performans kültürü oluşturur (Özden, 2005: 110-145).

Durumun tamamını görme; liderlik edilen konudaki farklı seslerin oluşmasını, liderin bu konuşmalara hakkını vermesini ve liderin amaç ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşımını içerir. Paylaşım vizyona varlık ve hız kazandırır (Özden, 2005: 110-145).

Toplumdaki değişimlerin farkına varıp, kesin içerikli, anlaşılmaya uygun başkalarının da paylaşımına uygun vizyon yaratan kişi başarılı liderdir. Lider alt kademedeki yetişen ve yetişmekte olan insanların öğrenmelerini hedef alarak, üyelerinin düşünce ve fikirlerine başvurarak grup veya örgütte bütünlük oluşturur, değişime tam anlamı ile hazır hale getirir (Eren, 2003: 312-314).

1.4.3.4.4.2 Yaratıcılık

Bilgi çağı liderlerinin en büyük özelliklerinden biriside yaratıcı kavramına uymasındır. Bu çağda ne sorusundan ziyade niçin ve nasıl sorularına yanıt arayan topluluklar, etkinlikler ve organizasyonlar başarıya ulaşacaktır. Liderin asıl yapacağı iş herkeste işe ilgi, heyecan yaratmaktır. Liderin, alt tabandaki çalışanlarında fikirlerini alması ve bu doğrultuda çalışması daha olanaklı olacaktır. İşini iyi yapan lider; geleceği doğru değerlendirmeler sonucunda yapan ve şekillendiren, bunun için gerekli olan yönetim anlayışını benimseyen ve bu yönde diğer yönetici ve çalışanlara görev ve sorumluluklar vererek, onların yenilikçi ve yaratıcı olmaya itebilendir (Eyüşleyen, 2009: 67-112).

1.4.3.4.4.3. İletişim

Teknoloji alanındaki ilerlemelere paralel olarak, çağımızda liderlik geçmişle kıyaslandığında farklılıklar sergileyebilir. Aşılması gereken sekreterler ve kapalı kapılar ardındaki ofis ve liderlik anlayışı yerini açık ofis ortamına geçilmeye başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda gösteriyor ki paylaşımcı ve katılımcı liderler hem daha başarılı hem de daha verimli olmuştur (Eyüşleyen, 2009: 67-112).

1.4.3.4.4. Öğrenme

Lider bir kişi de bitmeyen tek süreç öğrenme sürecidir. Yeni fikirler üzerinde araştırma yapma, sunulan önerileri açık biçimde dinleme başarısının temelinde öğrenme sebebi yatar. Büyük fikirleri, kesilmeden sürekli gelişmeyi ve önemli başarıları öğrenme duygusu besler. İnsanların zor zamanlarında yılmaması, bu zamanlarda direnç gösterme, dürüstlük, fazla para kazanma hırsı yerine toplum için en iyisini yapma düşüncesi, alçak gönüllü olmak, bir insanı gerçek lider yapan unsurlardan bazılarıdır (Kırım, 2005: 40-62).

1.4.3.4.5. Kuantum Liderlik

Kuantum liderler bireyler tarafından belirlenen ortak hedefe ulaşmada insanları harekete geçirirler. Bu harekete geçirme, sadece tahmin edilebilir ve somut yerlerde değil, değişen durumlarda da geçerlidir. Sağlam ve görünebilir zeminlerde, kurumlar ve liderler Newton mantığıyla mekanistik olarak düşünebilirler. Ancak, kuantum teorisinde, hayat her zaman sağlam ve tahmin edilebilir bir zemin üzerinde değildir, bu sebeple, hayatın gerçeğiyle uyumlu bir şekilde “doğrusal olmayan ve kestirilemeyen” mantığını benimseyen yaklaşımını kullanmamız daha akılcı olacaktır. Bu da kaotik ve kestirilemeyen bir ortamda, herhangi bir sınırlama getirmeksizin düşünebilmeyi olanaklı kılar (Penrose, 1999; akt. Kılınçkaya, 2013: 31-32).

Kuantum liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013: 32-33):

- **Vizyonuna göre iletişim kurar ve görüş birliği sağlar:** Vizyon teknik olarak doğru oluşturulabilir, fakat kuantum liderin kültürel desteği, beklenen direnci iyice anlaması, bunu nasıl uygulayacağını iyi hesaplaması gerekmektedir ve buna göre vizyon için görüş birliği içinde olması için plan hazırlarken kültürün oluşmasına dikkat etmelidir. Bu kolay değildir fakat birçok çalışan kendi bireysel perspektiflerini, fikirlerini ve önerilerini arayan liderler ararlar. Açıklık ve kolaylık en önemli iki anahtardır. Açık, anlaşılır, yüksek etkili bir vizyon güven telkin eder, desteği oluşturur (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).
- **Değerlendirmeyi değiştirir:** Ölçülen ve ödüllendirilen şey yapılıdır. Lider, öngörülen geleceğe göre ölçüleri değiştirmelidir. Sadece ölçüleri değiştirmek değişimi etkilemez ta ki performansları için ödüllendirilecek olanların bu

ölçüleri nasıl anlayıp, yorumlamaları, hangi davranışlar ve sonuçların arzu edildiğini öğrenene kadar (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).

- **Kan akışını sağlar:** Kuantum liderler sistemleri ve kişileri, performansları ile bir değişiklik yapabilecek şekilde ayarlamalıdır. Genellikle alt konumlardaki bireyleri ya da örgüt dışından birilerini getirerek bu kişileri etki ve güç konumlarına yerleştirerek ayarlayabilirler. Eğer kurumsal, örgütsel hafıza önemli ise, o zaman bunu önemseyenleri unutmamak gerekir. Bu kıdemli kişileri, değişime karşı direnç gösterirlerse, yeni pozisyonlara yönlendirmek taze bir başlangıç için iyi bir fırsat olabilir. Tatlılıkla ikna edilip, değişime ayak uydurmaları sağlanabilir. Eğer hala direnç gösterirlerse, o halde yenilere yer bırakmaları için ikna edilebilirler (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).
- **Örgütü rahatsız edenleri çalıştırır:** Çoğu örgütte liderlerin destekleyicileri vardır. Bu kişiler de bir arkadaş çemberinin içinde, yönetime yardımcı olan ve statükoyu koruyan kişilerdir ama başka bir şey değildirler. Kuantum lider, bu kişilerin görev almasını engelleyerek, bu çemberin dışında kalan kişileri harekete geçirecek örgüt statükodan ileriye doğru esnetmenin yollarını arar. Bu kişiler örgütsel problemleri anlamak için, işin aslını öğrenmek için yardımcı olabilirler. Onların fikirleri, gözlemleri ve yaklaşımları yeni bir düşünce biçimini ortaya çıkarabilir. Onlarla diyaloga girmek daha iyi yollar bulmak konusunda ve istenilen sonuca ulaşmak konusunda yardımcı olabilir (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).
- **İş yapacakları bulur ve serbest bırakır:** Her örgüt, yönetimin alt düzeylerinde veya daha alt düzeylerde yetenekli çalışanlara sahiptir. Bu bireyler örgütün geçmişine çok aşırı bağlı değildirler ve gelecekte örgütte yerlerini almak için gerekli olan şeyleri yapmaya hazırdırlar. Kuantum lider bu kişileri yetiştirerek sorumluluk almaya hazırlar ve onları hata yapacak kadar serbest bırakır. Eğer kişilere erken liderlik fırsatları verilmezse gelişimleri yavaşlar veya sınırlanır. Örgüte katkıları da azalır. Kuantum lider, örgütün bu becerisinden faydalanır ve esnek, örgüte bağlı olarak çalışan ve bir kararın etkisini anlayabilen bireyler arar ve yetiştirir. Amaç, girişim odaklı vizyonu anlayan ve örgütü dönüştürmenin önemini anlayan bireyleri tabana yaymaktır (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).

- **Statükocuları yönetir, kendine göre yönlendirir:** Örgütteki değişim başlayınca bunu uygulayanlarla ve buna uyanlar ve her zaman çitin üstünde oturup, değişimin nasıl gittiğini ve geleceklerini ve kendilerini nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışan birileri olacaktır. Statükoyu tercih edenler, bir süre sonra kendilerinin değişime adapte olan ve kendilerinden hızlı ilerleyenler tarafından pas geçildiğini görürler. Bu statükocu grup uygun şekilde yönetilmelidir yoksa değişime karşı engel oluşturabilirler. Kuantum lider asla bu bireylerin gücünü küçümsemez ve onları aktif olarak bu sürece dâhil eder. Bu dâhil etme lider olarak değil, ilerlemeleri incelenen ve örgüte sunulan önemli katkılarda bulunan kişiler olarak dâhil eder (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).
- **Şartlara ve çevreye değişim uygular:** Kuantum lider, önerilen tüm değişimleri birleştirir, aralarında bağlantı kurar ve belirlediği vizyona göre yerleştirir. Değişimler dikkatli bir şekilde değerlendirilir ve sonuçlar geniş ve açık bir biçimde işyerinde gösterilir. Amaç, her bir çalışanın hangi gelişimlerin arşivlenip hangisinin arşivlenmediğini görmesidir. Kuantum lider örgütteki herkesle sonuçları paylaşan, toplantılar düzenleyen ve gelecek ile ilgili değişimleri geliştiren kişidir. Planlar açıkça tartışılır ve örgütteki herkese ne olup bittiği konusunda bilgi sahibi olma şansı veren, katkı sağlamasına fırsat verendir. Böylece herkes planları, plan dâhilindeki rollerini ve beklenen sonuçları bilir. Plan uygulanmaya başladıktan sonra arzulanan sonuçların yayılması ve tüm çalışanlara gösterilmesi yönündeki arşivleme yayılacaktır (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).
- **Paratonerdir:** Direnç sürtüşmelere neden olurken; sürtüşmeler de ısınmaya neden olur. Kuantum lider, bu ısının örgüt içinde boşa harcanmasını engellemek yerine bu ısının uygun plan ve metotlar ile daha yapıcı şekillerde kullanılmasını sağlar. Kuantum lider ıyıyı etkili bir şekilde potansiyel enerjiye dönüştürmenin yollarını arar ve bu enerjiyi şirkete yarar sağlayacak olan işlerde uygular. Bu enerjiyi kanalize etmenin bir yolu ısının yükseldiği yerde bir tartışma alanı başlatmaktır. Bu tartışma anlaşılana, kabul edilene ve gelişim kaydedilene kadar devam ettirilir. Eğer tartışma açma girişimi etkili olmadıysa, kuantum lider, değişimi en az direnç ile uygulamanın farklı bir yolunu bulur ve örgütü umulan yere taşır. Kuantum lider, sorumluluk alır ve

zamanı geldiğinde kendisine verilen yetki ile hareket eder (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).

- **Şimdi ve doğru yapandır:** Durağanlık en iyi niyetli bireyi bile engeller. Her zaman ansızın çıkabilecek ve yönetilecek bir kriz söz konusudur. Ayrıca her zaman değişimi başlatmayı erteletecek ya da her şeyi daha kötü yapma korkusu vardır. Fakat kuantum liderler bilirler ki, hızlı hareket etmemek, yarışta geçilmiş olmanın sonucudur, “değişmeyen tek şey değişimdir” atasözünü güncelleyip, “değişmeyen tek şey sürekli artan hızlı değişimdir” şeklinde söylerler. Zamanın asla kendi yanlarında olmadığını bilirler. Yanlış bir karar almış olsalar bile bu karar onları yeni hareketlere iter. Fakat yavaş verilmiş bir karar en kötüsü verilmemiş bir karar, hızlı, veri kullanarak karar vermeyi öğrenmiş örgütlerin yanında kendi örgütlerini zayıf kılacaktır. Oyalanmayan, hareket edendir. Kuantum liderler sonuçları beklemezler, vakit kaybetmeden bir diğer eyleme geçerler. Planlar hazırdır. Her gün için öz ve önemli faaliyetler vardır. Ne yapabilirim in cevabı hep bir fazlasıdır. Kuantum liderler enerjik kişilerdir ve etraflarında da aynı vizyona, yüksek enerji seviyesine, her şeyi bir önceki günden daha iyi yapma arzusuna sahip, yarın her şeyi daha iyi nasıl yapabilirimi araştıran kişiler vardır. Kuantum liderler tam olarak her girişimin planlaması ve takım olarak planlanması gerektiğini bilir (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013).

1.4.4. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Bir grupta “Kim lider olur?” ya da “Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya ilişkin birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olmalıdır. Liderleri belirleyen faktörler sadece kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermelidir. Lider farklı koşullara göre nasıl davranması gerektiğini bilmeli ve buna göre karar vermelidir. Bazı durumlarda lider otokratik davranışlar sergilemesi gerekirken, bazı durumlarda ise koşullar lideri demokratik davranışlar sergilemeye yönltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin sergileneceğinin doğru seçimi, liderin etkinliği belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Yapılan araştırmalar, iyi liderler tarafından yönetilen insanların daha mutlu olduklarını ve verimin arttığını, iyi olmayan liderlerin ise insanlarda umutsuzluk

oluşturduğunu göstermektedir. İzleyenlerin liderlerini takip ederken görmek istedikleri lider özellikleri; “tutarlık ve dürüstlük”, “karar ve kararlılık”, “yeterlilik” ve “vizyon sahibi olmak” şeklinde sıralanabilir (Baltaş, 2008).

Fiziksel özellikler ve lider ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan Stodgill (1981) yaptığı araştırmaların bazısında liderlerin uzun boylu olduğunu belirlemiştir. Ayrıca araştırmada Stodgill (1981) zekâ ve liderlik arasındaki ilişkinin olduğunu ve liderlerin bu nitelikleri sebebiyle liderlik vasfı göstermeyen kişilere göre üstün olduğunu tespit etmiştir (Akt. Giderler, 2005). Stodgill (1981) tarafından yapılan araştırmalarda liderin sahip olduğu özellikler; “duruma uyum sağlama”, “sosyal çevreye uymada çevik, hırslı ve başarı yönelimli olma”, “işbirlikçi”, “karar verici olma”, “sorumluluk üstlenmede gönüllü olma”, “enerjik, dirençli olma”, “kendine güvenmesi” dir (Akt. Çelik, 2011).

Başaran (2000a) liderliği kendini izleyenlerin kendine yaptığı pozitif etkiden, ortalama olarak daha fazlasını onlara uygulayabilen kişi olarak tanımlamış ve liderde bulunması gereken nitelikleri şöyle sıralamıştır:

- “Bilimsel yönden ortalama olarak alt kademelerinden daha üstün olmalıdır.”
- “Astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir.”
- “Yönetimde ve alanında alt kademelerinden daha yeterli olmalıdır.”
- “Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine astlarından daha çok birleşmiş olmalıdır.”
- “Astlarının yapabileceklerini bilmeli, her birini yeterli olabilecekleri işte çalıştırabilmeli ve güçlerini işe katıp değerlendirebilmelidir.”

1.4.5. Liderliğin Önemi

Küreselleşme süreci, değişimi zorunlu kılmıştır. Değişimi sezebilen, bunun için önlem alabilen toplumlar ve kurumlar bu süreçte varlığını sürdürebilirler. Ancak, bunun için lider yöneticilere ihtiyaç vardır (Serinkan, 2008).

Liderler olmazsa örgütlerin insan ve makine yığımından bir farkı kalmaz. Liderlik, grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru yönlendiren insan etmenidir (Ilgar, 2005). Liderlerin göstermiş olduğu liderlik vasıflarının büyük önemi vardır. Çünkü liderlerin, liderlik davranışları sayesinde çalışanlarda sinerji oluşacak ve

sadece beklenen başarılar değil, gerçekleşmesi zor olan başarılarla da ulaşılabilecektir (Serinkan, 2008).

Liderler özellikle iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüz örgütlerinde artık yöneticilerin de liderlik yapmaları gerektiği anlayışı hâkim olmaktadır. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları gibi özellikler aranmaktadır (Koçel, 2010: 569).

Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen örgütler, geçici bir süre başarılı olabilir hatta kâr dahi elde edebilirler. Bu durum daha çok şahsi örgütler için söz konusu olmaktadır. Fakat örgütün bir kurum kimliği kazanması büyük ölçüde, çalışanlarına verdiği önemle örtüşmektedir. Bunu da başarabilecek kişiler liderlik vasıflarına sahip kişilerdir. Lider tanımlamasına uygun profile sahip kişilerin varlığı örgütlere uzun dönemde kârlılığı sürdürmeyi, kurucusundan sonra da örgütü var etmeyi sağlamaktadır (Baltaş, 2002: 115).

Örgütlerde liderliğin önemine ilişkin olarak şu gerekçeler ortaya konabilir (Bozlağan, 2005: 11):

- “Toplumsal kanaatlerin değişimi,”
- “Kurum ve kuruluş ve diğer örgüt türlerinin bakış açılarındaki değişim,”
- “Örgütsel değişimi sağlamada karşılaşılan güçlükler,”
- “İş görenlerden beklenen yüksek verim hedefleri ve iş stresinin azaltılması için duyulan gereksinimler.”

Bu ilkeler çerçevesinde değerlendirildiğinde günümüz örgütlerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konuların lider ve liderlik olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgüt yöneticilerinin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Günümüz örgütleri çok başarılı bir biçimde organize olsalar bile, hiçbir örgüt şeması tam olarak karmaşık bir örgütte karşılaşılabilecek tüm ihtimalleri belirleyemez. Böyle bir belirleme çabası, genel itibarıyla örgütün zararına olmaktan ve son derece can sıkıcı bir emirler kümesi ortaya çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Üstelik böyle belirlemeler yapılabilirse bile bunlar çok geçmeden işe yaramaz bir hale gelebilecektir. Bu nedenle, hızla değişen bir çevrede yaşayan örgütün önceden

belirlenmiş faaliyetleri dışındaki görevler için liderliğe gerek vardır (Taylor, 2006: 35).

Bu açıklamalar çerçevesinde liderlik kavramının günümüzde giderek önem kazanmasının başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Adair, 2008: 31):

- Bilgi toplumuna doğru hızla ilerlenen günümüzde, her geçen gün her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve örgüt içinde çalışanların bu değişime ilgilerini çekebilmek, bunun yanında direnenleri karşısına almadan ikna edebilmek başlı başına bir yetenektir.
- Bürokratik engeller kaçınılmaz bir sorundur. Her alanda iş yapabilmek ve yetkiyi kullanabilmek için somut belgelere ihtiyaç vardır. Bu gibi sorunlarla uğraşabilmek için liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- Takım çalışmasına açık, yaratıcı, girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi bireylerden oluşan iş ortamını oluşturabilen yöneticiler iş hayatında çok sayıda bulunmakta ve sayıları da giderek artmaktadır.

Günümüzde artık liderlerin, görev yaptıkları örgütün başarısızlığında ya da başarılı olmasında anahtar rolü üstlendikleri hususunda kesin bir görüş birliği vardır (Güney, 2012: 55). Diğer bir deyişle, örgütlerde görev yapan yöneticilerin liderlik performansları, örgütün başarılı ya da başarısız olması ile doğrudan bağlantılıdır. Dolayısıyla, bir liderin grup içinde öncelikle üstlenmesi gereken ilk ve en önemli rol, ulaşılmak istenen amaçların iletişim vasıtasıyla belirlenmesi, daha sonra belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dağıtılması ve son olarak da amaçlara ulaşılması durumunda ödül ve takdirlerin dağıtılmasını sağlamaktır (Eren, 2003: 528). Çünkü herhangi bir örgütün örgütsel performansını belirlemede, örgüt çalışanları, pazar payları ya da idari düzenlemelerinin yerine, üzerinde en çok odaklanılan konu yöneticilerin liderlik etkinliğidir (Güney, 2012: 59).

1.4.6. Etkili Liderlik

Etkili liderlik kavramı, genellikle çalışanların liderin belirlediğini yapmaya güdülenmiş olmaları ile ilgilidir. Başarılı liderler, insanları harekete geçirirler. Etkili liderler ise, insanları istenilen biçimde davranmaya, o yönde hareket etmeyi istemeye güdülerler. Bunun yanında etkili liderler, buldukları hiyerarşik konumun yasal gücü ile grup tarafından sağlanan doğal gücü birleştirir, daha genel denetimsel yöntemleri kullanır ve etkinliklerden çok sonuçlar üzerinde dururlar (Aydın, 1998).

Liderin etkileme gücü, çevresindeki kişiler hakkında aldığı bilgiden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden liderin, sözlü ve sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru şekilde algılayıp değerlendirmesi, liderin etkileme gücüne yansiyacaktır. Derinlerde hissedilen duyguları bilgi ve uyarıların vasıtasıyla ayırt etmek, lider olabilmenin temel bir gereğidir (Cooper ve Sawaf, 1997; akt. Şahin, 2006: 85).

Etkili liderlik konusunda özel davranış kategorileri, özellikle faktör analizi yorumlanmış, ancak eski çalışmalar ve sınıflandırmaları tanımlamak için teorik tündengelim ve yargısal sınıflandırma kullanılmıştır. Yukl (2002) tarafından geliştirilen sınıflandırmada Yönetimsel Uygulamalar adı altında 14 tip davranış kategorisi bulunmaktadır. Yönetimsel Uygulamalar ölçeği Kim and Yukl (1995) ve Yukl, Wall and Lepsinger (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu yönetimsel uygulamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Planlama ve Örgütlenme (Planning and Organizing) : Uzun dönem hedefleri ve stratejilerini belirler, önceliklere göre kaynakları tahsis eder. Görevi etkili bir şekilde başarabilmek için personel ve kaynaklardan nasıl yararlanılacağına karar verir. Koordinasyon, verimlilik ve organizasyonel etkinliği geliştirmenin yollarını arar. Planlama sürecinde, yeni fikirlere veya alternatiflere sadece açık olmak değil, aynı zamanda etkin bir şekilde teşvik etmek oldukça önemlidir (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Problem Çözme (Problem Solving) : İşle ilgili problemleri tanımlar. Bu problemleri analiz ederek nedenleri ve çözüm yollarını arar ve sorunu çözmek için çözüm yollarını kararlı bir şekilde uygulamaya geçirir (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Rolleri ve Hedefleri Açıklama (Clarifying Roles and Objectives) : İşin sorumluluklarını, görevlerin hedeflerini, son teslim tarihlerini ve beklenen performansını net bir şekilde açıklar (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Bilgilendirme (Informing) : İşin devamlılığı için gerekli bilgileri yazılı belgelerle açıklar, teknik bilgileri doğrular ve bilgilerin ilgili kişilere ulaşmasını

sağlar. Liderlerin doğru ve etkin kararlar alabilmesi, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Gözetim (Monitoring) : İşle ilgili bilgileri ve işi etkileyen dışsal faktörleri belirler, işin kalitesi ve gelişimini kontrol eder. Bireylerin ve organizasyon birimlerinin performanslarını yorumlar, trendi belirler ve harici olaylar ile ilgili tahminlerde bulunur (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Motive Etme ve İlham Verme (Motivating and Inspiring) : Duygu veya mantık çerçevesinde işe ilgiyi arttırma, başarı hedeflerine bağlı olmanın yanında dayanışma, destek, yardım veya kaynaklar için etkileme tekniklerini kullanır ve böylece uygun davranışa bir örnek oluşturur (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Danışma (Consulting) : Değişime gitmeden önce etkilenecek kişileri kontrol eder, gelişim için önerileri destekler. Karar almada katılımı teşvik eder ve diğerlerinin fikir ve önerilerini kararlara dâhil eder (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Görevlendirme (Delegating) : İş faaliyetlerini yürütme, problemlerle başa çıkma ve önemli kararlar almada astlarına gerekli sorumluluk ve takdir yetkisi verir. Liderler astlarını bir görev ile yetkilendirirken, ne yapılması gerektiğini, o işin neden yapılması gerektiğini ve ne zaman tamamlanması gerektiğini net bir şekilde belirtmelidir (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Destekleme (Supporting) : Cana yakın ve düşünceli davranır, sabırlı ve yardımseverdir. Çalışanlardan biri sinirli ya da üzgün olduğunda destek ve sempati gösterir, şikâyet ve problemlerini dinler ve onların menfaatlerini gözetir (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Gelişimci ve Danışman (Developing and Mentoring) : Kariyer için önerilerde bulunur. Rehberlik eder ve yardımcı olur. Kişisel beceri edinme, profesyonel

ilerleme ve kariyer geliştirme için olanak sağlar (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Anlaşmazlığı Yönetme ve Takım Kurma (Managing Conflict and Team Building): Anlaşmazlıklara yapıcı çözümler üretir. Dayanışmayı, takım çalışmasını ve grupla özdeşleşmeyi destekler. Takımda farklı yeteneklere, farklı bakış açılarına sahip bireylerin bulunması, takımı daha nitelikli hale getirerek, takımı oluşturan bireylerin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Ağ Kurma (Networking) : Bilgi ve destek kaynağı olan insanlarla iletişimi geliştirir ve sosyalleşme sağlar. Ziyaretler, telefon konuşmaları, yazışmalar, buluşmalar ve sosyal olaylarda bulunmak gibi periyodik etkileşimlerle iletişimi devam ettirir (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Tanıma (Recognizing) : Etkili performans gösterimi, önemli başarıları, özel katılımları ile över ve takdir eder. Ayrıca özel çaba ve katılımlarda minnettarlığını vurgular (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Ödüllendirme (Rewarding) : Etkin performans, önemli başarılar ve yetenekleri ispatlama gibi durumlarda ücret artışı, terfi gibi somut ödüller sağlar (Yukl, Wall and Lepsinger, 1990; Kim and Yukl, 1995).

Yönetimsel uygulamaları başlıklar altında kısaca açıklayan Yukl, davranış sınıflandırma kapsamında bütünleştirilmiş yapı oluşturmuştur. Görev verimliliği, insan ilişkileri ve adaptif değişim olmak üzere 3 bağımsız boyut altında kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlar:

1. Görev Odaklı (Task Oriented) : Bu tip davranış daha çok görevin başarıyla yerine getirilmesi, personel ve kaynakların etkin bir şekilde faydalı hale getirilmesi ve faaliyetlerin güvenilirliğinin sürdürülmesi ile ilgilidir (Yukl, 2002).

2. İlişki Odaklı (Relations Oriented) : Bu tip davranış daha çok ilişkilerin geliştirilmesi, insanlara yardım edilmesi, dayanışmayı ve grup çalışmasını arttırmak, astların iş tatmini arttırmak ve örgütle özdeşleşme ile ilgilidir (Yukl, 2002).

3. Değişim Odaklı (Change Oriented) : Bu tip davranış daha çok stratejik kararların geliştirilmesi, değişen çevreye adaptasyon, yenilik ve esnekliğin artırılması, prosesler, ürün ve servislerde önemli değişikliklerin yapılması ve değişikliklere bağlılığın sağlanması ile ilgilidir (Yukl, 2002).

Bu 3 tip davranış iş birimlerinin performanslarının belirlenmesinde birbiriyle etkileşim halindedir. Etkili liderler bulunulan duruma göre görev, ilişki ve değişim odaklı davranışlardan hangisinin uygun olduğuna karar verir (Yukl, 2002: 65).

Zamanla değişen durumlar karşısında uygunluk durumuna bağlı liderlerin davranışlarında da değişme eğilimi ortaya çıkar. Örneğin, düşük fiyat ve güvenilir kalitenin devamlılığı için liderlerin daha çok görev odaklı olması gerekir. Ancak birimlerin proseslerinde ya da ürünlerde yapılması gereken önemli bir değişiklik için liderlerin değişim odaklı davranış sergilemesi gerekir. Etkili liderler bahsettiğimiz her iki durum içinde aynı zamanda ilişki odaklı davranış gösterme eğilimindedirler. Sonuç olarak, etkili liderler değişen koşullar karşısında davranışlarında esnek ve uyumlu olmalıdır (Yukl, 2002: 66). Etkili liderler, işin gerektirdiklerinin farkında olup, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğine karar verir. Bu amaçla gerekli görev dağılımını astlarına açıklayarak belirtir.

Fiedler, görev odaklı davranış sergileyen liderlerin buldukları konumdan bağımsız olarak işin niteliğini belirtip, çalışanlarla iyi ilişkiler sergilediğini belirtmiştir. İlişki odaklı davranış sergileyen liderlerin ilişkilerin geliştirilmesine önem verdiğini ve organizasyonlarda takım çalışmasını destekleyerek çalışanları motive ettiğini vurgulamıştır. İlişki odaklı liderler, müşteri memnuniyetine ve şirketin oluşan imajına önem verirken, görev odaklı liderler grubun önemli bir başarı elde etmesine dikkat eder (Bolden ve ark., 2003: 9)

Görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı 3 tip davranış iş birimlerinin performanslarının belirlenmesinde birbiriyle etkileşim halindedir. Etkili liderler bulunulan duruma göre görev, ilişki ve değişim odaklı davranışlardan hangisinin uygun olduğuna karar verir (Yukl, 2002; akt. Celep, 2004).

1.4.6.1. Görev Odaklı Davranış

Bu bölümde görev odaklı davranışın etkili liderlikle bağlantılı 3 alt boyutu olan planlama (planning), açıklama (clarifying) ve gözetim (monitoring) davranışları açıklanacaktır.

Planlama ve örgütlemenin, yönetim literatüründe uzun zamandır önemi bilinmektedir. Planlama ve etkili yönetim arasındaki ilişkiyi kanıtlamak için bir çok farklı çalışma yapılmıştır (Morse and Wagner, 1978; Boyatzis, 1982; Kotter, 1982; Carroll and Gillen, 1987; Yukl ve diğ., 1990; akt. Tabak, 2005).

Etkili yönetimin temelinde yapılacak işin planlanması yatar. Liderler işin niteliğinin farkındadırlar. Bu niteliğe bağlı olarak çalışanları organize ederek süreci belirtirler. *Planlama* genel olarak ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, kimin yapacağına ve ne zaman yapılacağına dair karar vermektir. Planlamanın amacı iş birimlerinde etkili organizasyonun sağlanmasını, faaliyetlerin düzenlenmesini ve kaynaklardan etkin yararlanılmasının sağlanmasıdır. Yukl (2002), planlamayı “geniş bir anlamda davranışla bağlantılı faaliyetlerin önem derecesine göre hedefler, öncelikler, stratejiler, iş örgütleme, sorumlulukları kararlaştırma, faaliyetlerin zamanlamasını yapma ve kaynakları bölüştürme ile ilgili kararlar alma” olarak açıklamıştır. Yukl (2002) planlamayı farklı başlıklar altında incelemiştir. Örneğin; operasyonel planlama, gelecek gün veya hafta için rutin işlerin zamanlanması ve görevlerin kararlaştırılması olarak açıklanabilir. Eylem planlama, yeni bir plan oluşturmak veya projeyi sürdürmek için eylemlerin adım adım ve zamanlama yapılarak geliştirilmesidir. Acil durum planlaması, potansiyel bir problem veya olağanüstü bir durumla baş edebilmek için prosedürlerin geliştirilmesidir. Son olarak, planlama zamanın farklı sorumluluk ve faaliyetlere nasıl bölüştürülmesi gerektiğine karar verilmesidir ve zaman yönetimi olarak bilinir (Yukl, 2002; akt. Tabak, 2005).

Açıklama alt boyutu ise daha çok iletişim planı, politikalar ve beklenen rol dağılımların açıklanması şeklindedir ve Yukl (2002), açıklamayı üç ana başlık altında toplamıştır: (1) işin sorumlulukları ve yükümlülüklerinin tanımlanması, (2) performans amaçlarının oluşturulması ve (3) özel eylemi atamak. Açıklama davranışının amacı iş faaliyetlerine rehberlik edip koordinasyonu sağlamak ve ayrıca insanların neyi, nasıl yapacağına emin olmasını sağlamaktır. Her astın işin görev, yetki ve faaliyetlerinin ne olacağını ve bunlara bağlı beklenen sonucu bilmesi önemlidir. Açıklama davranışı, daha çok iş birimi üyeleri arasında rollerin belirsizliği, karmaşıklığı durumunda önem kazanır. Açıklama, yapıları harekete

geçirmenin ana bileşenlerindedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda etkin sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan farklı çalışmalarda açıklama ve etkin yönetim arasında pozitif sonuçlar bulunmuştur (Yukl ve diğ., 1990; akt. Tabak, 2005).

Gözetim, organizasyonel birim yöneticilerinin, işin ilerleyişi, astların bireysel performansı, ürün veya servisin kalitesi ve projenin başarısı gibi işlemler ile ilgili bilgi toplanmasıdır. Gözetleme davranışı işlemlerin gözlemlenmesi, yazılı raporların okunması, performansı gösteren bilgisayar programlarının takip edilmesi, numuneler ile işin kalitesinin incelenmesi, bireysel veya grup toplantılarında izlenen ilerlemenin gözden geçirilmesi gibi farklı açılardan ele alınabilir. Gözetim; planlama ve problem çözme için gerekli bilgileri sağlarken, etkin yönetime yardım eder. Gözleme ile elde edilen bilgiler; problemler ve olanakların tanımlanmasında, amaçların, stratejilerin, planların, politikaların ve prosedürlerin şekillendirilmesinde kullanılır. Gözlemlenin yetersiz olduğu durumlarda, problemlerin önemli bir boyut almasından önce yöneticinin fark etmesi çok mümkün olmayabilir. Astların tecrübesiz olduğu durumlarda, astların görev odaklı birbirine bağımlı ve koordine çalışması gereken durumlarda, iş akışında aksamalara neden olabilecek personel, malzeme eksikliği durumunda gözetim arzu edilen bir davranıştır. Bu bahsettiğimiz nedenlerden ötürü gözetim, dolaylı yollardan yönetici performansını etkileyebilir (Yukl, 2002; akt. Tabak, 2005).

Gözetimin performansı doğrudan etkilediğine dair çalışmalar da yapılmıştır ve gözetim olan işlemlerde performansın direkt arttığı, gözetimin az olduğu durumda ise bu etkinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Gözetim ve etkin yönetim arasında bir ilişki olduğunu gösteren gözlemsel ve anketssel çalışmalar yapılmasına rağmen güçlü ve tutarlı sonuçlar elde edilememiştir (Komaki, 1986; Jenster, 1987; Komaki, Desselles and Bowman, 1989; Larson and Callahan, 1990; Yukl ve ark.,1990; akt. Tabak, 2005).

1.4.6.2. İlişki Odaklı Davranış

Bu bölümde ilişki odaklı davranışın etkili liderlikle bağlantılı 3 alt boyutu olan destekleme, geliştirme ve onaylama davranışları irdelenecektir.

Cankara (2008) çalışmasında, *Destekleme* davranışı anlayış, nezaket, kabul etme, ihtiyaçlara dair endişe ve diğerleri hakkındaki duygular gibi davranışları içeren geniş kapsamlı bir davranış biçimidir. Fleishman (1953) ve Stogdill (1974) destekleme davranışını, bireyi önemseme ana bileşeni olarak; diğer taraftan Bowers

ve Seasore (1966) ve House ve Mitchell (1974) destekleyici liderliğin de temelinde yattığını ifade etmişlerdir. Destekleyici liderler, kişilerarası ilişkilerin etkin kurulmasına ve devam ettirilmesine yardım eder. Anlayışlı ve cana yakın olan liderlerin; soğuk, saldırgan ve işbirlikçi olmayan liderlere nazaran astların bağlılığını ve sadakatini kazanma ihtimalleri daha yüksektir. Bazı destekleme davranışları işteki stresi azaltırken, bazıları ise stresle başa çıkmaya yardım eder. Yüksek iş tatmini ve stres toleransı devamsızlığın, iş kaybının yanı sıra alkol ve ilaç kullanımı gibi olumsuz alışkanlıkların azalması yönünde sonuçlar doğurabilir. Yapılan çalışmalar destekleyici liderlerin, astlar üzerinde işine ve liderine daha bağlı olması gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermiştir ve ayrıca destekleme davranışının astların özgüvenini, strese direnme gücünü, lideri kabul etme ve bunun yanında lideri için ekstra bir şeyler yapma eğilimini artırabilir (Yukl, 2002; akt. Cankara, 2008).

Geliştirme; kişilerin yeteneklerinin artırılması, işe adaptasyon sağlanması ve kariyer geliştirmenin iyileştirilmesi gibi bir takım yönetsel uygulamaları içerir. Geliştirme davranışı daha çok astlara uygulanırken, kendine akran birine, iş arkadaşına veya deneyimsiz bir patrona bile uygulanabilir. Astları geliştirme sorumluluğu, iş birimlerinin diğer deneyimli üyeleri tarafından paylaşılabilir. Geliştirme önerileri yönetici, ast ve örgüt için potansiyel fayda sağlar. Diğer bir fayda ise işbirliğini artırmasıdır. Astlar için olası faydalar; işe daha iyi adaptasyon, yeteneğin ve özgüvenin artması ve kariyer geliştirmenin daha hızlı ilerlemesidir. Örgüt için potansiyel faydalar ise; yüksek işçi bağlılığı, yüksek performans ve sorumluluk gerektiren işlerin daha özveri ile tamamlanmasıdır. Goldstein (1992) yaptığı çalışmada yetenek ve ustalığın geliştirilmesinin tatmin ve performans artışını beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Yöneticiler, astların gelişiminde önemli bir rol oynar. Davranış geliştirme ve bağımsız kriter olarak etkili liderlik arasında korelasyon üzerine çalışmalar yapılmış, ancak tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır (Erçetin, 2000).

Onaylama; örgütsel başarılar, önemli katkılar ve etkili performans sonucu takdir etmeyi ve övmeyi içerir. Genelde yönetici tarafından astın değerlendirilmesi olarak düşünülürken, akran, üst veya iş birimi dışındaki insanlar tarafından da uygulanan yönetsel uygulamalardandır. Onaylamanın asıl amacı, arzu edilen davranışı güçlendirmek ve göreve odaklanmaktır. Onaylama, övgü, ödül ve törenler olmak üzere üç ana formdan oluşur. Övgü, sözlü yorumlar veya mimiklerle ifade edilirken, en kolay onaylama davranışıdır. Ödüller; başarı sertifikası, takdir belgesi,

plak, hatıra, madalya veya rozet olabilir. Bunların dışında, bazı yöneticiler daha yaratıcı olup, çiçek, yemek veya yeni bir sandalye olarak çalışanını ödüllendirebilir. Törenler ise başarılı kişilerin yöneticilerin yanı sıra diğer çalışanlar tarafından da fark edilmesini sağlar. Bireysel veya grup başarısını kutlamak için düzenlenebilirler. Bir çok çalışma liderlik davranışı anketleri ile koşullu ödüllendirme davranışı araştırılmış ve iş tatmini ile pozitif korelasyon bulunmuş, ancak performans ile ilişki için tutarlı sonuçlar bulunamamıştır. Wikoff ve arkadaşları (1983), yaptıkları saha araştırması sonucunda yöneticinin takdiri ile astının performansının arttığına dair sonuçlar bulmuşlardır (akt. Erçetin, 2000).

1.4.6.3. Değişim Odaklı Davranış

Değişimi yönlendirmek liderlerin en önemli ve zor olan sorumluluklarından biridir. Bazı görüşlere göre, değişim liderlik için esas olup, diğer bütün faktörler ikincildir. Değişen çevreye uyum sağlamak ve organizasyonu canlı tutmak etkili liderler için önemlidir. Organizasyonlarda gerçekleşecek olan ana değişikliklere genelde üst yönetim öncülük ederken, diğer taraftan organizasyonun herhangi bir üyesi de değişim için ön ayak olabilir veya başarılı sonuçlar için katkıda bulunabilir (Yukl, 2002; akt. Eren, 2005).

Organizasyonlarda değişikliği gerçekleştirip başarılı sonuçlar elde edebilmek için liderlerin değişime karşı gösterilen direncin sebeplerini bilmesi gerekir. Connor (1995), insanların değişime neden direnç gösterdiklerini açıklayan farklı nedenleri incelemiştir. Güven eksikliği değişime gösterilen direncin ana sebeplerinden olup, insanlar değişimin arkasında, bir süre sonra ortaya çıkabilecek uygulamalar olduğunu düşünmektedirler. Değişimin gereksiz ve mantıklı olmadığına dair inanışlar ise diğer direnç sebepleridir. Değişim sonrasında ortaya çıkabilecek ekonomik tehdit ile ücretlerde azalma olacağı korkusu, ya da benzer şekilde değişimin fayda sağlayacağı kesin olmamakla birlikte getirebileceği yüksek maliyet insanların değişime direnç göstermesine sebeptir. Değişimi takiben adaptasyon sürecinde ortaya çıkabilecek kişisel başarısızlık korkusu ya da statü değişimiyle birlikte başkasının boyunduruğuna girme ve güç kaybına uğrama korkusu olan kişiler değişime direnç gösterebilirler. Bazı kalıplaşmış değerler ve duygular diğer bir direnç sebebidir (Yukl, 2002; akt. Eren, 2005).

Örgütlerde geniş kapsamlı değişiklikler deneme ve öğrenme sürecini beraberinde getirir. Üst yönetim cesaretlendirmeli, desteklemeli ve gerekli kaynakları

sağlamalıdır, ancak ne yapacağını emretmemelidir. Başarılı değişim uygulamaları için “politik ve örgütsel eylemler” ve “insan odaklı eylemler” olmak üzere iki ana başlık altında liderlik davranışları Yukl (2002: 289) tarafından geniş açıdan incelenmiştir.

Politik ve Örgütsel Eylemler, örgütte yapılan büyük değişiklik sonrasında yapısal veya politik durumları kontrol altında tutabilmek olarak kısaca tanımlanabilir. Bu konuda farklı teorik çalışmalar ve araştırma bulguları incelenmiştir (Tichy and Devanna, 1986; Beer, 1988; Connor, 1995; Nadler ve ark., 1995; Kotter, 1996; akt. Eren, 2005).

Önemli bir değişikliği uygulamaya koyabilmek adına liderler; politik prosesleri, güç paylaşımı ve değişim için kimleri desteklemesi gerektiğini bilmelidir. Değişimi uygulamaya başlamadan önce destekleyenlerin ve muhalif olanların farkında olması gerekir.

İnsan odaklı eylemler; değişimi gerçekleştirmenin önemli bir parçası insanları motive etme, destekleme ve yol gösterme olarak tanımlanabilir ve bu konuda da yapılan teorik çalışmalar ve araştırma bulguları incelenmiştir (Jick, 1993; Connor, 1995; Nadler ve ark., 1995; Kotter, 1996; akt. Eren, 2005).

1.4.7. Etkili Liderlik Ölçeği Boyutları

1.4.7.1. Heyecanlı Olmak

Örgütlerde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar. Çünkü verim bir heyecan işidir (Alıç, 1996: 17). Bu noktadan hareketle liderin göreve yönelik heyecanı kurum dinamiği açısından büyük önem taşımaktadır.

1.4.7.2. İletişim Kurabilmek

Latince'deki communis kelimesinden türetilmiş "communication" kavramının karşılığı olarak kullanılan iletişim kavramı, bir ortaklığı, toplumsallaşmayı, birlikteliği, iştirak haline gelmiş olmayı kapsamakta, hem bireylerarası, hem de bunlar aracılığı ile toplumsal düzeyde etkin olan bir süreç olarak ifade edilebilmektedir (Oskay, 1993). İletişim, birinin diğerleri üzerine bir eylemi, diğerleriyle etkileşimi ve diğerlerine bir tepkisi olabileceği gibi, bunların hepsi de olabilir (Quail ve Windal, 1996; akt. İbicioğlu ve Çağlar, 1999). İletişim: “bir aklın

başka bir aklı etkileyebileceği bütün süreçlerdir” (Shonner ve Weorner, 1949; akt. İbicioğlu ve Çağlar, 1999). İnsan etkinliğinin tamamlayıcı aracı iletişimdir. Nerede insan etkinliği varsa, orada iletişim vardır (Erdoğan ve Korkmaz, 1990). İletişimi sağlayacak olan öğeler; kaynak, kodlama/kodaçma, kanal, alıcı ve feedback'tir. Bu öğelerden biri ya da birkaçı eksik olursa iletişim süreci gerçekleşmez (İbicioğlu ve Çağlar, 1999).

Liderlerin iletişim kurabilme yeteneklerinin olması, izleyenlerle etkileşime geçmelerinin ilk şartı olarak görülebilir. Böylece iletişim kurabilme becerisine sahip olan liderler, izleyicilerle etkileşimli olarak kurumun hedefleri doğrultusunda hareket edebileceklerdir.

Şişman ve Taşdemir (2008), iletişimin başlıca işlevlerini şu şekilde sıralamışlardır:

- 1) “İnsan davranışlarını etkilemek ve değiştirmek,”
- 2) “Örgütte haber ve bilgi akışı ağı kurmak,”
- 3) “Birey ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek koordinasyonu sağlamak,”
- 4) “Örgütsel görevleri gerçekleştirmek,”
- 5) “Örgüt üyelerini bilgilendirmek,”
- 6) “İnsanlara emir vermek ve onları yönlendirmek.”

Liderler, grubun nabzını tutmakta, sözlü olarak ortaya çıkmamış duygu ve düşünceleri anlamada ve astların anlayacağı ve kabul edeceği şekilde onlarla etkin iletişim kurmakta başarılı olunca etkili olabilmektedirler (Acar, 2001: 61).

Lider, iletişim ve etkileşim sürecinde, çift yönlü iletişim kurmalı, açık ve net olmalıdır. Sadece kendisi ile kurulacak iletişimin değil, tüm paydaşlar ile arasındaki iletişimin geliştirilmesi için de çaba göstermelidir. Çünkü yürütülen tüm yönetim süreçlerinin temelinde ve başarısında sağlıklı ve güçlü bir iletişim süreci yatmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002: 278). Böyle bir ortamda yöneticinin çıkarlarını ortaya koymadan, siyasi görüş ve ideolojileri kurum dışında bırakarak, iş ve arkadaşlık ilişkilerini ayırarak anlayışlı ve yapıcı kişilik özellikleri sergilemesi beklenmektedir. Bu durum yöneticiye güveni de beraberinde getirecektir (Argon, 2014: 722).

1.4.7.3. Vizyon Sahibi Olmak

Vizyon sahibi olan liderler, kurum için önemli kararlar almadan önce yapılacak hamlenin kuruma olan etkisini büyük ölçüde görebilen liderlerdir. İşletme yöneticisi işletmenin hedeflerinin farkında olma ve bu hedeflere ulaşabilme konularında istekli

olmalıdır. Problemler büyük görüp abartılmamalı ya da önemsemeden üstü kapatılmamalıdır (Erdoğan, 2000). Toplum hayatında değişim oldukça hızlı olduğundan; ayrıca yönetici dinamik bir çevre içinde yer aldığından değişimin niteliğini, yönünü kavrayabilmeli ve ona göre kararlar vermelidir. Bu durum hızlı ve doğru biçimde karar vermeyi gerektirir. Bu ise karar verilecek konu ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmayı ve tüm alternatiflerin değerlendirilmesini gerektirir (Çmar, 1996). Böylece yöneticisinin gerçekçi ve vizyon sahibi olduğunu algılayan çalışanlar, örgütün faaliyetlerine ve yönetime katılmaya daha istekli olabilirler. Dolayısıyla böyle bir ortamda katılımcı yönetim daha etkili bir şekilde gerçekleşebilir ve kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla ortak bir şekilde belirlenebilir. Kurumda vizyon konusunda kendilerinin de belirleyici olduklarını bilen çalışanların motivasyonu artacaktır ve vizyona ulaşmada birlikte hareket edebilme imkanı olacaktır.

1.4.7.4. Güvenilir Olmak ve Güvenmek

Kolektif güven sonucunda örgütsel güven oluşur ve bu güven örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlıdır. Güven bireye özgü bir kavramdır ancak örgütsel güven örgütün bütününe kapsar (Demirel, 2008:181).

Kaynaklar, yöneticiler tarafından örgütü etkin hale getirmek için kullanılmalıdır. Kurumda olumlu ilişkilerin kurulmasında işgören ve yönetici arasındaki karşılıklı güven oldukça önemlidir. İşgörenlerin örgüte güvenmesinde ve örgütsel bağlılıklarını artırmada, yöneticilerine duydukları güven son derece önemlidir (Topaloğlu, 2010:45).

Yöneticilerin kurumda güveni sağlama konusunda dikkat etmesi gereken davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlara eğitim kurumları açısından örnek vermek gerekirse yöneticilerin göstermesi gereken davranışları şu şekilde sıralamıştır (Şişman (2012):

- 1) Çalışanlara kendilerini güvende hissedecekleri öğrenme ortamı oluşturmak.
- 2) Tüm personele adil davranmak,
- 3) Örgütün bütün paydaşlarıyla işbirliği içinde olmak, onların katılımını sağlayarak desteklerini almak,

- 4) Örgütsel çatışmaları etkili bir biçimde yönetmek, çatışmaları görmezden gelmek ya da bastırmak yerine, farklı görüşlerden yararlanıp örgütsel çatışmaları başarılı bir şekilde yönetebilmek.

1.4.7.5. Örnek Olmak

İşletme yöneticilerinin, gerek çalışanlarından beklediği davranışların sorunsuz olması gerekse çalışanların kurumun işleyişine yönelik uygulamalara ilişkin yapılan/yapılacak değişikliklere direnç göstermemesi açısından örnek olma davranışları büyük önem taşımaktadır (Özmantar ve Çetin, 2017).

Ünal'ın 2004 yılında yaptığı “Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” adlı araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- 1) Yöneticiler tarafından çalışan motivasyonunu artırma yolları arasında en fazla, yapılması gerekenleri açıklama yolunun tercih edildiği,
- 2) Çalışanlarla dostluk kurma davranışı ve işin yapılmasını direktme yollarının yöneticilerin sık kullanıldığı,
- 3) Çalışan motivasyonunu artırmada yasal yollara başvuracağını söylemeyi yöneticilerin az tercih ettikleri,
- 4) Çalışanları etkileyebilecek birini bulma ve pazarlık yolunun yöneticilerce az tercih edildiği,
- 5) Çalışanların görüşlerini dikkate alarak karar verme ve bu yolla işe güdüleme yönteminin ara sıra tercih edildiği, özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği.

Bu sonuçlara bakıldığında yöneticilerin, çalışanlara yapılması gerekenlerle ilgili “örnek olma” davranışları sergilemek yerine açıklama yollarını tercih ettikleri ve özendirmeye ilişkin davranışların çok az olduğu ya da hiç olmadığı anlaşılmaktadır.

1.4.7.6. Demokratik ve Hoşgörülü Olmak

Liderlik sürecinden söz edebilmek için bazı unsurların varlığına gerek duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Özalp, Eren, Öcal, 1992: 163);

1. “İzleyiciler olarak adlandırılan bir grup insanın varlığı,”
2. “Motivasyon, karşılıklı etkileşim ve iletişim süreçlerinin etkili kullanımı,”
3. “İzleyicilerin de amaçlarını içeren ortak bir amacın ya da amaçların belirlenmesi,”

4. “İzleyicilerin çabalarının ve davranışlarının belirlenen amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi ve yönlendirilmesi,”
5. “Liderin gücünün ve etkisinin zorla değil, izleyicilerin kabul alanlarına sunulması olarak ifade edilebilir.”

Demokratik lider ve birlikte çalıştığı kişiler sosyal bir grup olarak hareket ederler. Bu nedenle demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir (İbicioğlu, vd., 2009). Demokratik liderler yönetim yetkilerini çalışanlarla paylaşarak yönetim sürecinde görev paylaşımı ve birlikte çalıştıkları kişileri daha denetlerler (Deliveli, 2010:15).

Yöneticilerin çalışanları karar alma mekanizmasına dahil etmeleri iletişim sürecinin sağlıklı işlenmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda liderlerin kurumun iş ve işleyişlerinde daha anlayışlı olmalarının ve zorlayıcı olmamalarının kurum başarısını artırdığı söylenebilir. Çünkü demokratik bir ortamda farklı fikirler belirtilir, yeni yöntem ve teknikler aranır ve değişime karşı direnç olmaz, çalışanlar yapılacak olumlu değişmeyi engellemez. Ayrıca toplumun, ilgi ve ihtiyaçlarındaki değişimler işletme amaçlarını sürekli gözden geçirmesi ve yeniden tanımlanmasını gerektirir. Bu sebeple, işletme konusunda ilgili paydaşların amaç belirleme sürecinde yer alması öngörülmektedir (Şişman ve Turan, 2004).

1.4.7.7. Pozitif Olmak

Cameron (2008)'a göre pozitif liderlik, pozitif performansı arttırmaya teşvik eden, pozitif performansı arttırmanın yollarını arayan ve çalışanların erdemlilik, saadet, mutluluk gibi olumlu duygularının ortaya çıkmasını sağlayan liderlik olarak tanımlanmaktadır. Pozitif liderlik organizasyonu olumlu yöne çeker ve çalışanları olumlu yönde teşvik eder. Organizasyonda erdemlilik, saadet, mutluluk gibi duyguların ortaya çıkmasını sağlar. Pozitif liderler, pozitif organizasyon yapıları oluşturmaya odaklanırlar. Bu kavram, “Eğer etkin bir lider olmak istiyorsam, ne yapabilirim?” sorusuna cevap aramaya yardımcı olur. Bir organizasyonda yüksek bir performans için gerekli olan prensipleri ortaya koyar (Cameron, 2008:13'den akt. Savur, 2013). Ayrıca eğitim yöneticilerinin, örgütlerin başarı ve başarısızlığındaki etkisi büyüktür. Yönetim somut bir iştir ve somut bilgi, beceri ve sorumluluk gerektirir. Yöneticilerin bu sorumluluğu taşıyarak, bunların yönetime olan katkısını bilecek yeterliliğe sahip olmaları gereklidir (Drucker'dan akt. Terci, 2008).

Liderlerin yeterliliklerini açıkça ve kolaylıkla sergileyebilmeleri içinde pozitif olmaları, olaylara bakış açıları çok önemlidir. Çünkü bir şeyleri başarmaya inancı olmayan bir lider, çalışanlarını da motive edemez.

1.4.8. Üretkenlik

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ve gelişmesiyle birlikte ekonominin itici güçleri yeni piyasa koşulları ortaya çıkarmıştır. Ülkelerin küresel ekonomiye uyum sağlamasında, üretkenlik artışının önemi büyüktür. Küreselleşme sürekli bir değişimi de zorunlu hale getirmiştir. Bu hızlı ve sürekli değişime ayak uydurabilen yani bu anlamda rekabeti sürdürebilen üretken işletmeler ve sektörler, ayakta kalmayı başarmışlardır (TİSK, 2001: 1).

Üretim olgusuna, analitik bir bakış açısıyla yaklaşan ilk iktisatçı, François Quesnay olmuştur. Quesnay, 1758’de yayınladığı Ekonomik Tablo (*Tableau Economique*)’da bir ülkede zenginliklerin, hangi koşullarda üretildiğini, sektörler arasında nasıl dolaşıma girdiğini, nasıl tüketildiğini ve yeniden üretim sürecine nasıl dahil edildiğini inceler (Quesnay 1766’dan aktaran: Ege, 2007: 26). Ekonomik Tablo’da üretkenlik, fiziksel bir süreç olarak gösterilmiş, toplumsal yaşamın ahlaksal, hukuksal, siyasal boyutlarından soyutlanmıştır. Tablo’da üretim biçimi belli kurumlar ve düşünceler etrafında döner. Bu kurumlar üretken sektör, üretken olmayan sektör ve ortaklık kurumudur. Ekonomik Tablo, sisteme bir uçtan giren değerlerin, sistemin içinde sektörlerle nasıl dağıldığını, sektörlerin bu değerleri kullanarak kendi özgün üretimlerini nasıl gerçekleştirdiklerini, bu üretimlerin “çıktı” olarak sistemi nasıl terk ettiklerini inceler (Ege, 2007: 26).

Üretkenlik (prodüktivite) sözcüğü Fransızca “produir” kökünden türetilmiştir. “Produir” anlamı üretmektir. Prodüktivite ise üretimi gerçekleştirme yeteneğidir (Gürsoy, 1984: 40). Prodüktivite terimi literatürde ilk kez Alman bilim adamı Georgius Agricola’nın (1494–1555) 1556’da yayımlanan De Re Metallica adlı eserinde kullanılmıştır. Tangen’a göre, üretkenlik terimi ilk kez Quesnay’ın 1766 yılında Journal’de yayımlanan “I Agriculture” yazısında kullanılmıştır. Tangen üretkenlik teriminin kullanıldığı yere ve duruma göre değişkenlik gösterdiğini söylemektedir (Tangen, 2005; akt. Yutsızoğlu, 2015).

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) tarafından hazırlanan Üretkenlik Raporu 3’te üretkenlik şöyle tarif edilmiştir: “Üretkenlik; olabilecek en yüksek kaliteyle,

olabilecek en kısa zamanda, olabilecek en düşük maliyetle, olabilecek en yüksek düzeydeki üretimi sağlamaktır” (MPM, 2004: 24).

Üretkenlik tanımlarındaki girdi kavramı, mal ve hizmet üretiminde kullanılan tüm üretim faktörlerini içine almaktadır. Çıktı ise yaratılan katma değerdir. Üretkenlik artışı ile katma değer arttırılmasına çalışılmaktadır. Katma değer artması, refah düzeyini arttırmaktadır (Tekin, 2010: 170).

Üretkenlik ölçümünde, ölçü birimi olarak kullanılan farklı girdiler farklı üretkenlik değerleri ortaya çıkarabilir. Örneğin çalışılan saat yerine çalışan sayısı ve çıktı olarak katma değer yerine satışlar kullanıldığında, farklı üretkenlik rakamları ortaya çıkabilir. Emek üretkenliği genellikle çalışan işçi sayısı ya da çalışılan saat başına düşen reel katma değer olarak ölçülür. Sermaye üretkenliği ise sermaye birimi başına düşen reel katma değer olarak ölçülmektedir (Tuncer ve Özüğurlu, 2004: 11).

1.4.9. İş Üretkenliği

Üretme eylemi; deneme, yaratma, insan için daha iyiyi bulma yolunda sürekli çalışma demektir. Üretkenlik ise, üretilen mal ve hizmetlerin miktarı (çıktı) ile bunları üretmekte kullanılan kaynaklar (girdi) arasındaki ilişkidir. Üretkenlik çok zaman bir birim çıktının maliyeti veya süresi gibi ölçülerle ifade edilir (Yeşilyurt, 2009: 138).

İnsanoğlu varoluşundan itibaren hayatına devam edebilmek için bir mücadele sürdürmüştür. Topuluklar halinde yaşamaya başlamanın kaçınılmaz olarak getirdiği doğal ya da insan eliyle kurulmuş iş bölümü her insanın yetenekleri doğrultusunda, kendisinin ve toplumun menfaatleri için çalışmasını gerektirmiştir (Altuntaş, 2010: 2995). İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Kişilerin işlerinde başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için de en önemli etken iş doyumudur (Donuk, 2009: 180).

1.4.10. İş Üretkenliğine Etki Eden Faktörler

İnsanlar bedensel, ruhsal ve toplumsal yönden bir bütün olarak ele alınır. Bu nedenle toplumsal ilişkilerde sınırlılık, yaşam kalitesinde kötüleşme, iş kaybı ya da iş veriminde düşme görülebilmektedir (Doğan, 2002: 240). Bu yüzden bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren, işle

ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durum veya işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk ortaya çıkar (Soysal, 2009: 19).

Fiziksel ve ruhsal sağlığı tehlikede olan bir iş görenin organizasyona faydalı olması beklenemez. İş görenlerde ortaya çıkan bu tip sorunlar zamanla organizasyonel problemlere neden olmakta ve organizasyonel stres kavramı gündeme gelmektedir (Tokmak vd., 2011: 52). Bu stres kavramının ortadan kalkması kişinin sosyal işlevleri üzerindeki etkisi ve iş gücündeki kayıp çevre içinde birey boyutuyla dikkate alınmalıdır (Uguz vd., 2004: 210). Bu boyutların tedavi yöntemlerinin yapılması daha çok çevresel etkenleri düzenlemeye eğilmesi iş üretkenliğinin artışına doğrudan katkı sağlamakta, kurumları daha verimli kılmaktadır.

1.4.10.1. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme İçi Faktörler

Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan endişeler organizasyon bütünü etkisi altına almaktadır. Bunun sonucunda ruhsal sorunlar, iş doyumsuzluğu, işle ilgili kendine güvende azalma, iş veriminde azalma, işe devamsızlık, tükenme sendromu, işi bırakma, sigara, alkol, ilaç alışkanlığı, aile içi ilişkilerde bozulma, kişilerarası iletişim sorunları gibi mesleki ve sosyal sorunlara neden olduğu görülmüştür. İş memnuniyeti ile ilgili çalışmalarda hekim ve hemşirelerde iş stresi arttıkça iş memnuniyetinin, üretkenliğinin ve kuruma bağlılığın azaldığı, iş stresinin hemşirelerde hastalık ve işe devamsızlıkta önemli bir etken olduğu saptanmıştır (Altuntaş, 2010: 2996). Düşük iş doyumunun çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır. İş üretkenliğinin sona ermesi olarak özetlenebilecek tükenme kavramı birey üzerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel rahatsızlıklar yaratmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183). Tükenme boyutunda birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür. Tükenmişlik özellikle insana hizmet veren meslek gruplarında daha sık görülen bir sorundur. Sağlık çalışanlarının tükenmişlik yönünden en riskli gruplardan biri olduğu bilinmektedir (Arı ve Bal, 2008: 134).

Bu sorunlar arasında öne çıkan ve diğerlerinin toplamı olan depresyonun, toplumda en fazla ağırlığa sahip ruhsal bozukluk olduğu tahmin edilmektedir.

Depresyonun, çalışanlar arasında çok yaygın olduğu ve önemli miktarda üretkenlik kaybıyla ilişkilidir. Çoğu kez genetik bir yatkınlığın üzerine yaşam olaylarının ve yaşam koşullarının yarattığı streslerle iş ortamındaki stresin eklenmesiyle ortaya çıkarlar (Uguz vd., 2004: 210). Çalışanları iş yerinde olumsuz yönde etkileyen ve üretkenliğini düşüren başlıca nedenler şunlardır (Sosyal, 2009: 20-23):

- Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması,
- Müşterilerin (hastaların) gereksinimlerinin finansal ve bürokratik nedenlerden dolayı karşılanamaması,
- Önderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği ya da her ikisi,
- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
- Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
- Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması,
- Aşırı zor ve yoğun iş ortamı,
- İş yerinde sosyal desteğin ve motivasyonun yetersizliği, aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı,
- Tekdüze çalışma ve monotonluk,
- Çalışma ortamının kötü olması,
- Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi,
- İşyeri düzeni,
- Değerlendirme ve kariyer sorunları,
- Hiyerarşik ve merkezi organizasyon yapıları
- Liderlik stili,
- Organizasyonel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması,
- Yetki ve sorumluluk hataları,
- Çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı,
- Rol çatışması ve rol belirsizliği,
- Adil olmayan düşük ücret,
- Zorbalıktır (Mobbing).

1.4.10.2. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme Dışı Faktörler

Bireylerin farklı kişilik özellikleri ve bu özelliklerinin iç ve dış çevreyi kendi bakış açılarından algılamaları, otokratik yapıları olmaları, cinsiyetleri, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermeleri, ilişkiler açısından yarışmacı tavır sergilemeleri, duygusal açıdan incinir olmaları, daha çok şeye sahip olma düşüncesi,

kazanma hırsının neden olduğu açgözlülük ve huzursuzluklar, çevreyle ilişkilerinin ve iletişiminin zayıf olması ve sosyal kaygıdır. İşletme dışı etkenleri genel olarak 5 maddede toplayabiliriz (Soysal, 2009: 343):

- Değişen teknoloji: Sürekli yenilenen teknoloji insanları öğrenmeye ve yenilikleri yakalama telaşı içerisine sokmuştur. Bu telaşlar yüzünden insanlar daha verimsiz ve stresli olabilmektedirler.

- Krizler: Yaşanan ekonomik krizler insanların işsiz kalmaları konusunda kaygıya düşürmektedirler.

- Sosyal hayat: Kişilerin sosyal hayatlarının düzensiz olması, belli bir çevre edinmemeleri, toplumdaki kişilerle yaşadıkları iletişim sorunları gibi nedenler kişileri olumsuz yönde etkilemektedir.

- Aile hayatı: Aile hayatında yaşanan şiddet olayları, kavgalar, özel hayatlarının kötü gitmesi ve aile bireyleri ile yaşadıkları tartışmalar kişiyi etkileyen en önemli etkidir.

- Yaş ve cinsiyet: Kişilerin yaşlara göre farklılık göstermeleri ve cinsiyetleri bakımından farklı beklentileri vardır. Fakat bu beklentiler gerçekleşmediğinde kişiler mutsuz ve huzursuz olurlar.

- Kişilik: Bütün insanların kişilik yapıları farklıdır. Özellikle hassas olan kişilikler çevreden çok fazla şekilde olumsuz etkilenmektedirler.

1.4.11. İş Üretkenliğinin İşletmeler Açısından Önemi

Bugün modern toplumlarda, özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan organizasyonlarda yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş ve işle ilgili faaliyetleri arasında gittikçe güvensizleşen geleceğini kaygıyla düşünerek geçirmektedir. Bu kapsamda iş stresi, iş görenin normal işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta, bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Soysal, 2009: 334-335).

Şirketlerin kendi çalışanları ile ilgili beklentilerinin önemli hale gelmesi, işlevsel esnekliğin içeriğini de oluşturmaktadır. Bu içerik, genellikle çalışanların beceri sınırlarını genişleten ve sınırlama çizgilerini yıkmayı içeren yapısıyla birlikte, işgücünün ve çalışmanın entelektüel boyutuyla da olan ilişkisinden dolayı, çalışanın iş yoğunluğunu artırmaktadır. Teknolojideki hızlı değişim ve yaygın rekabet de

kişilerin daha çok çalışmasına neden olmaktadır (İbicioğlu vd., 2004: 28). Çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları ve birinci derece amirin üzerindeki daha üst amirler yoğun bir şekilde çalışmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 144).

İşletmeler kişilerin mal, hizmet ya da fayda üreten bir kişi olduğu kanısına varmışlar ve artık insan faktörünü göz ardı edememekte, çalışanlarının ruh ve beden sağlığının organizasyonun başarısı ile paralel gittiğini kabul etmektedirler. Tüm organizasyonlar gibi kamu organizasyonları da bilmektedir ki, çalışanların organizasyona katılımı, verimi ve performansı organizasyonlarına bağlılığı ile doğru orantılıdır. Organizasyonuna bağlı olan çalışanların da iş üretkenliğinin yüksek olması beklenmektedir (Gökmen, 2010: 12).



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada betimsel model kullanılmıştır. Betimsel model, bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda, evrenin tamamından gözlem yapılarak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini betimlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

Çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama, iki yâda daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek maksadıyla yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2012). Çalışmada örgüt liderlerinin etkili liderlik davranışları bağımsız değişkeni oluştururken, çalışanların üretkenliği bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Malatya İli 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde üretim yapan 293 işletme (Ek-5) araştırma kapsamında incelenmiştir. Bu işletmeler arasında kolay ulaşılabılır olan ve işletme sahiplerinin uygulama için izin verdiği plastik kapı ve pencere üreticileri sektörü araştırmanın evreni kabul edilmiştir. Çalışmanın evrenini, Malatya İli 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde plastik kapı ve pencere üreten toplam 7 işletmede çalışan 275 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem alma yöntemine gidilmemiş olup evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmanın evreninde yer alan 7 işletmeye gidilip 275 adet ölçek çalışanlara dağıtılmıştır.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada verileri toplamak için kullanılan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan Yönerge ve Kişisel Bilgi Formu (Ek-1) yer almaktadır. İkinci bölümde Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği (Ek-2), üçüncü bölümde ise Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği (Ek-3) yer almaktadır.

Kişisel bilgi formu; çalışmanın konusu hakkında görüşlerine başvuru alan çalışanların; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Çalışmadaki veriler, örneklem grubundaki çalışanların iş yerlerine gidilip araştırmacı tarafından uygulanmasıyla elde edilmiştir. Araştırmacı tarafından 275 ölçek işletmelerdeki çalışanlara dağıtılmış olup, 230 tanesi yanıtlanarak geri dönmüştür. Yanıtlanarak dönen 230 ölçekten doğru cevaplamadıkları (iki ölçekte sürekli aynı cevabı; örneğin bütün maddelere asla veya hiç cevabı verilenler) anlaşılabilir araştırmacı tarafından çıkarılmıştır. Geriye kalan 220 ölçek araştırma için kullanılmaya değer bulunmuştur.

2.3.1. Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği

Turan ve Ebiçlioğlu (2002) Burwash (1997)'in "Liderliğin Anahtarı" adlı çalışmasını esas alarak "Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği" ni hazırlamışlardır. Alan taraması sonucunda etkili liderlerin özelliklerine ilişkin araçlar incelenerek 68 soru maddesi hazırlanmıştır. Bunlar üzerinde yapılan çalışma sonucunda "Etkili Liderlerin Nitelikleri" konusunda 7 boyutta olmak üzere 40 maddeden oluşturulan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan liderlik boyutları şunlardır:

Tablo 2.1: Etkili liderlik boyutları.

Boyutlar	Ölçek Maddeleri
Heyecanlı Olmak	m1: İşletmeye her geldiğinde yeni göreve başlıyor gibidir. m7: Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar. m27: İşletme yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.
İletişim Kurabilmek	m2: Yazılı ifade gücü yüksektir. m4: İşletme yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır m12: İşletme ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar. m21: İyi bir dinleyicidir. m26: İşletmede yönetici ve çalışanların takım çalışması yapması için ortam hazırlar. m33: Sözlü ifade gücü çok yüksektir. m39: Beden dilini iyi kullanır.

Tablo 2.1' in Devamı

Boyutlar	Ölçek Maddeleri
Vizyon Sahibi Olmak	m3: İşletmenin amaçlarını açıkça ortaya koyar. m5: Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder. m16: İşletmenin yalnızca şimdiki durumunu değil geleceğini de düşünür. m22: İşletmenin sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir. m25: Olaylara farklı boyutlardan bakabilir. m32: İşletmenin etkiliğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir. m37: İşletme yönetimiyle ilgili konularda risk alır.
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	m6: İşletmede çalışanlar işletme yöneticisine güvenir. m10: Mesleki ve ahlaki kurallarına dikkat eder. m13: İşletme çalışanlarına güvenir. m17: Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder. m23: Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir. m28: İnsanlarla ilişkilerinde içtendir. m31: Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.
Örnek Olmak	m11: Tüm çalışanlar için ideal davranış modeli oluşturur. m20: İşletmede iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder. m24: İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder. m30: Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	m8: Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder. m15: Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez. m18: Çalışanlar, işletme yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir. m34: Farklı düşüncelere büyük önem verir. m36: İşletmede çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir. m38: Çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir. m40: Eleştiriye açıktır.
Pozitif Olmak	m9: Yaşamak ve hayattan keyif alır. m14: İşletme çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur. m19: Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz. m29: Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır. m35: İşletme geleceği konusunda daima iyimserdir.

Ölçekte yer alan her bir maddenin karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek üzere beşli bir seçenek verilmiştir. Bu seçenekler şunlardır: 1-Asla, 2-Çok Nadir, 3-Ara Sıra, 4-Sık Sık, 5-Daima. Beşli likert tipi şeklinde hazırlanan ölçeğin puan sınırları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.2: Etkili liderlik nitelikleri ölçeğinin puan sınırlılıkları.

Derece	Seçenek Puanları	Seçeneklere Ait Puan Sınırları
Asla	1	“1,00 – 1,79”
Çok Nadir	2	“1,80 – 2,59”
Ara Sıra	3	“2,60 – 3,39”
Sık Sık	4	“3,40 – 4,19”
Daima	5	“4,20 – 4,99”

Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde alan yazındaki benzer çalışmalar göz önünde bulundurularak en çok kullanılan güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach α değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir α değeri 0,70’dir. Tutarlılık düzeyi güvenilirlik katsayısı 1’e yakın değerler aldıkça güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

40 maddeden oluşan “Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği” nin Turan (2010) tarafından yapılan güvenilirlik çalışması sonucu iç tutarlık katsayısı “ $\alpha = 0,98$ ” olarak bulunmuştur. Turan (2010) ölçek maddeleri üzerinde yaptığı faktör analizi sonucunda madde ağırlıklarının 0.50 ve üstünde olduğunu gözlemlemiş ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu bulmuştur.

Yapılan çalışma sonucunda Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği’nin iç tutarlık katsayısı $\alpha = 0,96$ olarak bulunmuştur. Ölçek maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda madde ağırlıklarının 0.40’ın üstünde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani çalışmada kullanılan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

2.3.2. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği, iş üretkenliğini duyarlı bir biçimde ölçme amacıyla geliştirilmiştir. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’nin Türkçeye çevrilmesi ve Türkçe uyarlamasının Türk toplumundaki güvenilirlik ve geçerlilik çalışması 2004 yılında Uğuz, İnanç, Yerlikaya ve Aydın tarafından yapılmıştır. Ölçek toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek likert tipi olup; “1-Hiç, 2- Nadir, 3- Bazen, 4- Sık Sık, 5- Her Zaman” olmak üzere beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Beşli likert tipi ölçeğinin puan sınırları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.3: Endicott işte üretkenlik ölçeğinin puan sınırlılıkları.

Derece	Seçenek Puanları	Seçeneklere Ait Puan Sınırları
Hiç	1	“1,00 – 1,79”
Nadir	2	“1,80 – 2,59”
Bazen	3	“2,60 – 3,39”
Sık Sık	4	“3,40 – 4,19”
Her Zaman	5	“4,20 – 4,99”

Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde alan yazındaki benzer çalışmalar göz önünde bulundurularak en çok kullanılan güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach α değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir α değeri 0,70’dir. Tutarlılık düzeyi güvenilirlik katsayısı 1’e yakın değerler aldıkça güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

Ölçeğin orijinal formunun iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,90$ çıkarken, Türkçeye çevrilmesi sonucu elde edilen iç tutarlılık katsayısı ($\alpha=0,90$) ile eş değerdir. 25 maddeden oluşan ölçeğin yapılan çalışma sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0,90$ olarak bulunmuştur. Ölçek maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda madde ağırlıklarının 0.40’ın üstünde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani çalışmada kullanılan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada toplanan verilerin çözümlemesinde çalışmanın soruları dikkate alınarak parametrik testler kullanılmıştır. Çalışmanın soruları için cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi değişkenleri açısından “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ve “Bağımsız Örneklemeler T-Testi” kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonucunda değişkenler arasında farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Ayrıca çalışmada etkili liderlik ile çalışanların üretkenliği arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan ölçme aracının; çalışanlara uygulanması sonucu elde edilen veriler, SPSS 21.00 paket programına işlenmiştir. Verilerin programa işlenmesi sonrasında, elde edilen bulgulara yukarıda

sayılan testler uygulanmıştır. Daha sonra program vasıtasıyla elde edilen tablolar bulgular kısmında yorumlarıyla birlikte verilmiştir.

2.4.1. Bağımsız Örneklem T-Testi

Değişik gruplardan elde edilen veri değerlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan parametrik testtir. Çalışmada bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için şu koşullara dikkat edilmiştir:

- Ortalamalar kıyaslanıp verilerin her birisinin dağılımı normal dağılım özelliklerini taşıyıp taşımadıklarına,
- Grupların varyansının eşit olmasına,
- Her bir veri diğerinden bağımsızdır koşullarına uyup uymadıklarına bakılmıştır (Can, 2016: 115-116).

Çalışmada Bağımsız Örneklem T-Testi cinsiyet değişkenine ilişkin verilerin çözümlenmesinde kullanılmıştır.

2.4.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

İkiden fazla bağımsız (en az 3 farklı) gruba ilişkin ortalamaların en az ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test eder (Can, 2016:147). ANOVA testi çalışmada yaş, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi değişkenlerine ilişkin verilerin çözümlenmesinde uygulanmıştır.

”Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla post-hoc (çoklu) karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu testler ”Fisher LSD”, ”Tukey HSD”, ”Tukey-Kramer”, ”Scheffe”, ”Newman-Keuls” ve ”Duncan” gibi testlerdir. Araştırmada sayılan testler arasında Tukey HSD testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010).

2.4.3. Korelasyon

Bu çalışmada, örgüt liderlerinin etkili liderlik özelliklerinin çalışanların üretkenliğiyle ilişkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi için çalışanların etkili liderlik ve üretkenliğe ait değişkenlerin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısı “-1 ile +1” arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve

tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını “ $-1 \leq r \leq +1$ ” eşitsizliğiyle gösterebiliriz. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi; $r > ,70$ ise “yüksek düzeyde ilişki”, $r = ,30 - ,70$ aralığında ise “Orta düzeyde ilişki”, $r < ,30$ ise “Düşük düzeyde ilişki” olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, işletmelerde çalışanların görüşlerinden elde edilen veriler tablolar halinde sunulmuş, ardından verilerden yola çıkılarak bulgular ve yorumlara gidilmiştir.

3.1. İşletmedeki Çalışanların Etkili Liderlik ve Üretkenliğe İlişkin Algıları

Çalışmanın “Örgütlerde çalışanların etkili liderlik ve üretkenliğe ilişkin algıları hangi düzeydedir.” şeklindeki birinci alt problemine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.1: Heyecanlı olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.

Boyut	Maddeler	\bar{X}	S
Heyecanlı Olmak	m1: İşletmeye her geldiğinde yeni göreve başlıyor gibidir.	3,572	1,029
	m7: Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.	3,336	,996
	m27: İşletme yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.	3,981	,891
	GENEL	3,630	,648

Yukarıdaki Tablo 3.1’de etkili liderliğin heyecanlı olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin ortalaması incelendiğinde; “işletme her geldiğinde yeni göreve başlıyor gibidir.” maddesinin ortalamasının 3,572; “Yeni aldığı kararları uygularken büyük heyecan duyar.” maddesinin ortalamasının 3,336; ve “işletme yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.” maddesinin ortalamasının 3,981 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2: İletişim kurabilmek boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.

Boyut	Maddeler	\bar{X}	S
İletişim Kurabilmek	m2: Yazılı ifade gücü yüksektir.	3,381	1,064
	m4: İşletme yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	3,404	,899
	m12: İşletme ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	3,177	,960
	m21: İyi bir dinleyicidir.	3,354	,912
	m26: İşletme yönetici ve çalışanların etkin çalışma yapması için ortam hazırlar.	3,272	1,134
	m33: Sözlü ifade gücü çok yüksektir.	3,227	1,082
	m39: Beden dilini iyi kullanır.	3,159	1,067
	GENEL	3,282	,652

Yukarıdaki Tablo 3.2’de etkili liderliğin iletişim kurabilmek boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin ortalaması incelendiğinde; “Yazılı ifade gücü yüksektir.” maddesinin ortalamasının 3,381; “işletme yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.” maddesinin ortalamasının 3,404; “işletme ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.” maddesinin ortalamasının 3,177; “İyi bir dinleyicidir.” maddesinin ortalamasının 3,354; “işletme yönetici ve çalışanların etkin çalışma yapması için ortam hazırlar.” maddesinin ortalamasının 3,272; “Sözlü ifade gücü çok yüksektir.” maddesinin ortalamasının 3,227 ve “Beden dilini iyi kullanır.” maddesinin ortalamasının 3,159; olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Vizyon sahibi olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.

Boyut	Maddeler	\bar{X}	S
Vizyon Sahibi Olmak	m3: İşletme ve işletme programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	3,272	1,088
	m5: Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	3,322	,906
	m16: İşletmenin yalnızca şimdiki durumunu değil geleceğini de düşünür.	3,081	1,008
	m22: İşletmenin sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.	3,272	,973
	m25: Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.	3,890	,958
	m32: İşletmenin etkililiğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir.	3,463	,952
	m37: İşletmenin yönetimiyle ilgili konularda risk alır.	3,218	1,010
	GENEL	3,360	,620

Yukarıdaki Tablo 3.3'te etkili liderliğin vizyon sahibi olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde; işletme ve işletme programlarının amaçlarını açıkça ortaya koyar.” maddesinin ortalamasının 3,272; “Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.” maddesinin ortalamasının 3,322; “işletmenin yalnızca şimdiki durumunu değil geleceğini de düşünür.” maddesinin ortalamasının 3,081; “işletmenin sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.” maddesinin ortalamasının 3,272; “Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.” maddesinin ortalamasının 3,890; “işletmenin etkililiğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir.” maddesinin ortalamasının 3,463 ve “işletmenin yönetimiyle ilgili konularda risk alır.” maddesinin ortalamasının 3,218 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Güvenilir olmak ve güvenmek boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.

Boyut	Maddeler	\bar{X}	S
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	m6: İşletmede çalışanlar işletme yöneticisine güvenir.	3,272	,890
	m10: Mesleki ve ahlaki kurallarına dikkat eder.	3,227	,928
	m13: İşletme çalışanlarına güvenir.	2,995	1,079
	m17: Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.	2,950	1,073
	m23: Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	3,354	,917
	m28: İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	3,531	1,044
	m31: Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.	3,440	,960
	GENEL	3,253	,698

Yukarıdaki Tablo 3.4'te etkili liderliğin güvenilir olmak ve güvenmek boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin ortalaması incelendiğinde; "işletmede çalışanlar işletme yöneticisine güvenir." maddesinin ortalamasının 3,272; "Mesleki ve ahlaki kurallarına dikkat eder." maddesinin ortalamasının 3,227; "İşletme çalışanlarına güvenir." maddesinin ortalamasının 3,995; "Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder." maddesinin ortalamasının 3,950; "Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir." maddesinin ortalamasının 3,354; "İnsanlarla ilişkilerinde içtendir." maddesinin ortalamasının 3,531 ve "Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir." maddesinin ortalamasının 3,440 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Örnek olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.

Boyut	Maddeler	\bar{X}	S
Örnek Olmak	m11: Çalışanlar için ideal davranış modeli oluşturur.	3,236	,930
	m20: İşletmede iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	3,072	,985
	m24: İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.	3,413	,894
	m30: Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.	3,263	1,026
	GENEL	3,246	,775

Yukarıdaki Tablo 3.5’te etkili liderliğin örnek olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin ortalaması incelendiğinde; “Çalışanlar için ideal davranış modeli oluşturur.” maddesinin ortalamasının 3,236; “İşletmede iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.” maddesinin ortalamasının 3,072; “İsteklerini söylemek yerine örnek olarak belli eder.” maddesinin ortalamasının 3,413 ve “Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.” maddesinin ortalamasının 3,263 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Demokratik ve hoşgörülü olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.

Boyut	Maddeler	\bar{X}	S
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	m8: Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	3,513	,867
	m15: Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.	3,318	,940
	m18: Çalışanlar işletme yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir.	3,240	1,102
	m34: Farklı düşüncelere büyük önem verir.	3,022	1,140
	m36: İşletmede çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir.	3,290	1,036
	m38: İşletme çalışanlarının performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.	3,168	1,026
	m40: Eleştiriye açıktır.	3,195	,980
	GENEL	3,250	,719

Yukarıdaki Tablo 3.6’da etkili liderliğin demokratik ve hoşgörülü olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin ortalaması incelendiğinde; “Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.” maddesinin ortalamasının 3,513; “Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.” maddesinin ortalamasının 3,318; “çalışanlar işletme yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir.” maddesinin ortalamasının 3,240; “Farklı düşüncelere büyük önem verir.” maddesinin ortalamasının 3,022; “işletmede çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir.” maddesinin ortalamasının 3,290; “işletme çalışanlarının performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.” maddesinin ortalamasının 3,168 ve “Eleştiriye açıktır.” maddesinin ortalamasının 3,195 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Pozitif olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşleri.

Boyut	Maddeler	\bar{X}	S
Pozitif Olmak	m9: Yaşamak ve hayattan keyif alır.	3,227	,928
	m14:Çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	3,181	,990
	m19: Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	3,281	,975
	m29: Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	3,345	,969
	m35: İşletme geleceği konusunda daima iyimserdir.	2,972	1,097
	GENEL	3,201	,722

Yukarıdaki Tablo 3.7’de etkili liderliğin pozitif olmak boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin ortalaması incelendiğinde; “Yaşamak ve hayattan keyif alır.” maddesinin ortalamasının 3,227; “Çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.” maddesinin ortalamasının 3,181; “Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.” maddesinin ortalamasının 3,281; “Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.” maddesinin ortalamasının 3,345; “işletme geleceği konusunda daima iyimserdir.” maddesinin ortalamasının 3,972 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8: Etkili liderliğe ilişkin çalışan görüşleri.

Boyutlar	\bar{X}	S
Heyecanlı Olmak	3,630	,648
İletişim Kurabilmek	3,282	,652
Vizyon Sahibi Olmak	3,360	,620
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	3,253	,698
Örnek Olmak	3,246	,775
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	3,250	,719
Pozitif Olmak	3,201	,722
ETKİLİ LİDERLİK	3,297	,621
ÜRETKENLİK	2,378	,663

Yukarıdaki Tablo 3.8’de etkili liderliğe ve üretkenliğe ilişkin çalışanların algılarının genel ortalamaları incelendiğinde; etkili liderliğin “Heyecanlı Olmak” boyutunda 3,630; “İletişim Kurabilmek” boyutunda 3,282; “Vizyon Sahibi Olmak” boyutunda 3,360; “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” boyutunda 3,253; “Örnek Olmak” boyutunda 3,246; “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” boyutunda 3,250; “Pozitif Olmak” boyutunda 3,201 ve etkili liderliğe ait çalışan algılarının genel ortalamaları incelendiğinde 3,297 olduğu yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır. Ayrıca üretkenliğe ilişkin çalışan algılarının genel ortalamasının 2,378 olduğu görülmektedir.

3.2. Demografik Değişkenler Açısından Çalışanların Algılarına Ait Bulgular

Çalışmanın “Çalışanların algıları demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi) değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

3.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

Çalışmanın “Çalışanların algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin bulgular aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 3.9: Cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi.

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	T	P
Heyecanlı Olmak	Kadın	74	3,437	,677	,49
	Erkek	146	3,366		
İletişim Kurabilmek	Kadın	74	3,354	,604	,54
	Erkek	146	3,295		
Vizyon Sahibi Olmak	Kadın	74	3,197	,196	,84
	Erkek	146	3,173		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Kadın	74	3,160	,444	,65
	Erkek	146	3,107		
Örnek Olmak	Kadın	74	3,474	,263	,79
	Erkek	146	3,448		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Kadın	74	3,485	,085	,93
	Erkek	146	3,475		
Pozitif Olmak	Kadın	74	3,266	,563	,57
	Erkek	146	3,204		
ETKİLİ LİDERLİK	Kadın	74	3,333	,604	,54
	Erkek	146	3,279		
ÜRETKENLİK	Kadın	74	2,427	,785	,43
	Erkek	146	2,353		

Araştırmanın “çalışanların örgüt liderlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusunun yanıtını bulmak için yapılan “bağımsız örneklem t testi” sonucunda çalışanların görüşlerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yani araştırmaya katılım gösteren çalışanların görüşlerinin birbirine cinsiyet değişkeni açısından benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların görüşlerinin etkili liderlik ve üretkenlik ölçeklerinde ortalamasının erkek çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2. Eğitim Durumuna İlişkin Analizler

Çalışmanın “Çalışanların algıları eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt probleminin yanıtlanmasına ilişkin bulgular aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 3.10: Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	F	P	Tukey
Heyecanlı Olmak	“1.İlköğretim”	66	3,360	,762	,067	,97	
	“2. Lise”	76	3,415	,665			
	“3. Ön Lisans”	38	3,389	,926			
	“4. Lisans”	40	3,395	,598			
	TOPLAM	220	3,390	,730			
İletişim Kurabilmek	“1.İlköğretim”	66	3,181	,672	2,452	,06	
	“2. Lise”	76	3,373	,673			
	“3. Ön Lisans”	38	3,526	,778			
	“4. Lisans”	40	3,225	,631			
	TOPLAM	220	3,315	,691			
Vizyon Sahibi Olmak	“1.İlköğretim”	66	3,051	,877	1,168	,32	
	“2. Lise”	76	3,281	,763			
	“3. Ön Lisans”	38	3,284	,966			
	“4. Lisans”	40	3,110	,794			
	TOPLAM	220	3,181	,842			
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	“1.İlköğretim”	66	2,963	,861	1,697	,16	
	“2. Lise”	76	3,128	,827			
	“3. Ön Lisans”	38	3,326	,846			
	“4. Lisans”	40	3,195	,725			
	TOPLAM	220	3,125	,827			
Örnek Olmak	“1.İlköğretim”	66	3,415	,731	,243	,86	
	“2. Lise”	76	3,460	,721			
	“3. Ön Lisans”	38	3,536	,747			
	“4. Lisans”	40	3,445	,591			
	TOPLAM	220	3,457	,703			
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	“1.İlköğretim”	66	3,430	,809	,825	,48	
	“2. Lise”	76	3,592	,752			
	“3. Ön Lisans”	38	3,431	,777			
	“4. Lisans”	40	3,390	,821			
	TOPLAM	220	3,479	,785			
Pozitif Olmak	“1.İlköğretim”	66	3,260	,865	,679	,56	
	“2. Lise”	76	3,292	,766			
	“3. Ön Lisans”	38	3,089	,736			
	“4. Lisans”	40	3,170	,700			
	TOPLAM	220	3,225	,779			
ETKİLİ LİDERLİK	“1.İlköğretim”	66	3,230	,635	,611	,60	
	“2. Lise”	76	3,348	,595			
	“3. Ön Lisans”	38	3,359	,707			
	“4. Lisans”	40	3,253	,569			
	TOPLAM	220	3,297	,621			
ÜRETKENLİK	“1.İlköğretim”	66	2,160	,637	16,120	,00	1-2 2-3 2-4
	“2. Lise”	76	2,767	,492			
	“3. Ön Lisans”	38	2,160	,661			
	“4. Lisans”	40	2,206	,677			
	TOPLAM	220	2,378	,663			

“1.İlköğretim, 2. Lise, 3. Ön Lisans, 4. Lisans”

Araştırmanın “çalışanların örgüt liderlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusunun yanıtını bulmak için yapılan “tek yönlü varyans analizi” sonucunda çalışanların görüşlerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yani araştırmanın çalışanların etkili liderliğe ilişkin algıları eğitim durumu değişkeni açısından benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmanın “çalışanların üretkenliğe ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt probleminin yanıtlanması için yapılan “tek yönlü varyans analizi” sonucunda çalışanların görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yani araştırmada çalışanların üretkenliğe ilişkin algıları eğitim durumu değişkeni açısından birbirine benzemediği söylenebilir.

Üretkenliğe ilişkin çalışan görüşleri arasında tespit edilen anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyindeki çalışanlar arasında olduğunu belirlemeye yönelik olarak Tukey HSD testi yapılmıştır. Yapılan test neticesinde anlamlı farklılığın örgütte ilköğretim mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca anlamlı farklılığın örgütte lise mezunu çalışanlar ile ön lisans ve lisans mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

Çalışmanın “Çalışanların algıları yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt probleminin yanıtlanmasına ilişkin bulgular aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 3.11: Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	S	F	P	Tukey
Heyecanlı Olmak	“1. 30 yaş ve altı”	39	3,456	,739	,594	,61	
	“2. 30-39 yaş arası”	72	3,438	,757			
	“3. 40-49 yaş arası”	70	3,297	,724			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,405	,690			
	TOPLAM	220	3,390	,730			
İletişim Kurabilmek	“1. 30 yaş ve altı”	38	3,266	,697	2,272	,08	
	“2. 30-39 yaş arası”	72	3,469	,735			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	3,174	,617			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,333	,696			
	TOPLAM	220	3,315	,691			
Vizyon Sahibi Olmak	“1. 30 yaş ve altı”	38	3,184	,942	1,156	,32	
	“2. 30-39 yaş arası”	72	3,300	,855			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	3,040	,779			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,215	,817			
	TOPLAM	220	3,181	,842			
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	“1. 30 yaş ve altı”	38	3,148	,803	2,381	,07	
	“2. 30-39 yaş arası”	72	3,294	,815			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	2,928	,832			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,143	,822			
	TOPLAM	220	3,125	,827			
Örnek Olmak	“1. 30 yaş ve altı”	38	3,446	,768	,675	,56	
	“2. 30-39 yaş arası”	72	3,550	,663			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	3,388	,666			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,420	,779			
	TOPLAM	220	3,457	,703			
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	“1. 30 yaş ve altı”	38	3,297	,782	,866	,45	
	“2. 30-39 yaş arası”	72	3,536	,833			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	3,511	,784			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,497	,698			
	TOPLAM	220	3,479	,785			
Pozitif Olmak	“1. 30 yaş ve altı”	38	3,051	,739	1,586	,19	
	“2. 30-39 yaş arası “	72	3,183	,792			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	3,374	,759			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,210	,815			
	TOPLAM	220	3,225	,779			
ETKİLİ LİDERLİK	“1. 30 yaş ve altı”	38	3,242	,613	,732	,53	
	“2. 30-39 yaş arası”	72	3,380	,676			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	3,239	,567			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	3,303	,622			
	TOPLAM	220	3,297	,621			
ÜRETKENLİK	“1. 30 yaş ve altı”	38	1,942	,541	8,050	,00	1-2 1-3 1-4
	“2. 30-39 yaş arası”	72	2,406	,701			
	“3. 40-49 yaş arası”	71	2,486	,636			
	“4. 50 yaş ve üstü”	39	2,568	,575			
	TOPLAM	220	2,378	,663			

1. 30 yaş ve altı, 2. 30-39 yaş arası, 3. 40-49 yaş arası, 4. 50 yaş ve üstü

Araştırmanın “çalışanların örgüt liderlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir” sorusunun

yanıtlanması için yapılan “tek yönlü varyans analizi” sonucunda çalışanların görüşlerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yani araştırmada çalışanların etkili liderliğe ilişkin algıları yaş değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmanın “çalışanların örgüt liderlerinin üretkenliğe ilişkin algıları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusunun yanıtlanması için yapılan “tek yönlü varyans analizi” sonucunda çalışanların görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yani araştırmada çalışanların üretkenliğe ilişkin algıları yaş değişkeni açısından birbirinden farklı olduğu söylenebilir.

Üretkenliğe ilişkin çalışan görüşleri arasında tespit edilen anlamlı farklılığın hangi yaş grubundaki çalışanlar arasında olduğunu belirlemeye yönelik olarak Tukey HSD testi yapılmıştır. Yapılan test neticesinde anlamlı farklılığın örgütte yaşları 30 yaşın altında olan çalışanlar ile diğer yaş grubundaki çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.2.4. Çalışma Süresine İlişkin Analizler

Çalışmanın “Çalışanların algıları çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt probleminin yanıtlanmasına ilişkin bulgular aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 3.12: Çalışma süresi değişkenine ilişkin tek yönlü varyans analizi.

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	P
Heyecanlı Olmak	“1.1-5 yıl”	46	3,304	,734	1,146	,33
	“2. 6-10 yıl”	70	3,514	,709		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,301	,745		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,392	,735		
	TOPLAM	220	3,390	,730		
İletişim Kurabilmek	“1. 1-5 yıl”	46	3,195	,667	,979	,40
	“2. 6-10 yıl”	70	3,391	,809		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,373	,620		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,258	,603		
	TOPLAM	220	3,315	,691		
Vizyon Sahibi Olmak	“1. 1-5 yıl”	46	3,239	,727	,383	,76
	“2. 6-10 yıl”	70	3,234	,976		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,150	,814		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,090	,782		
	TOPLAM	220	3,181	,842		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	“1. 1-5 yıl”	46	3,034	,778	,796	,49
	“2. 6-10 yıl”	70	3,237	,887		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,139	,824		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,039	,792		
	TOPLAM	220	3,125	,827		
Örnek Olmak	“1. 1-5 yıl”	46	3,382	,705	,272	,84
	“2. 6-10 yıl”	70	3,497	,739		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,445	,696		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,482	,673		
	TOPLAM	220	3,457	,703		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	“1. 1-5 yıl”	46	3,391	,687	,846	,47
	“2. 6-10 yıl”	70	3,551	,760		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,381	,855		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,560	,828		
	TOPLAM	220	3,479	,785		
Pozitif Olmak	“1. 1-5 yıl”	46	3,082	,718	,737	,53
	“2. 6-10 yıl”	70	3,242	,817		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,309	,725		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,243	,838		
	TOPLAM	220	3,225	,779		
Etkili Liderlik Genel	“1. 1-5 yıl”	46	3,210	,529	,615	,60
	“2. 6-10 yıl”	70	3,369	,685		
	“3. 11-15 yıl”	53	3,291	,633		
	“4. 16-20 yıl”	51	3,284	,601		
	TOPLAM	220	3,297	,621		
Üretkenlik Genel	“1. 1-5 yıl”	46	2,438	,660	,591	,62
	“2. 6-10 yıl”	70	2,297	,672		
	“3. 11-15 yıl”	53	2,434	,619		
	“4. 16-20 yıl”	51	2,377	,703		
	TOPLAM	220	2,378	,663		

Araştırmanın “çalışanların üretkenlik ve örgüt liderlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin algıları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir” sorusunun yanıtlanması için yapılan “tek yönlü varyans analizi” sonucunda çalışanların görüşlerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir

($p>0,05$). Yani araştırmada çalışanların üretkenlik ve etkili liderliğe ilişkin algıları çalışma süresi değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

3.3. İşletme Yöneticilerinin Davranışları İle alışanların üretkenliği Arasında İlişkiye Ait Bulgular

Çalışmanın “rgt liderlerinin davranışları ile çalışanların üretkenliği arasında ilişki var mıdır? Varsa hangi düzeydedir?” sorusunun yanıtlanmasına ilişkin yapılan korelasyon analizi verileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.13: Etkili liderlik ve üretkenlik arasındaki ilişkiye ait bulgular.

ETKİLİ LİDERLİK BOYUTLARI		ÜRETKENLİK
Heyecanlı Olmak	Pearson Correlation	-,132*
	p	,013
İletişim Kurabilmek	Pearson Correlation	-,015
	p	,777
Vizyon Sahibi Olmak	Pearson Correlation	,182**
	p	,001
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Pearson Correlation	-,081
	p	,130
rnek Olmak	Pearson Correlation	,354**
	p	,000
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Pearson Correlation	,343**
	p	,000
Pozitif Olmak	Pearson Correlation	-,010
	p	,845
ETKİLİ LİDERLİK	Pearson Correlation	,193**
	p	,000

**0.01, *0.05.

Tablo 3.13'te yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde şu bulgular elde edilmiştir:

- Heyecanlı Olmak ile üretkenlik arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.

- İletişim Kurabilmek ile Üretkenlik arasında herhangi bir ilişki yoktur.
- Vizyon Sahibi Olmak ile Üretkenlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.
- Güvenilir Olmak ve Güvenmek ile Üretkenlik arasında herhangi bir ilişki yoktur.
- Örnek Olmak ile Üretkenlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.
- Demokratik ve Hoşgörülü Olmak ile Üretkenlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.
- Pozitif Olmak ile Üretkenlik arasında herhangi bir ilişki yoktur.
- Etkili Liderlik ile Üretkenlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Yukarıda elde edilen sonuçlar ışığında çalışanların üretkenliğinin yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik özellikleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Yani yöneticilerin liderlik özellikleri çalışanların üretkenliğine etki etmekte olduğu ileri sürülebilir. Bu veriler ışığında çalışmanın “İşletme yöneticilerinin davranışları ile çalışanların üretkenliği arasında ilişki var mıdır? Varsa hangi düzeydedir?” sorusunun yanıtladığı söylenebilir.

3.4. Örgütlerin Etkili Liderliğe İlişkin Analizleri

Çalışmanın “Etkili liderlik davranışları yüksek olan liderlere sahip örgütlerin üretkenliği nasıldır?” sorusunun yanıtlanması için yapılan istatistiki işlemlere ilişkin veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.14: Örgütlerin etkili liderliğe ilişkin analizlerine ilişkin bulgular.

Örgütler	Etkili Liderlik Ortalamaları	Üretkenlik Ortalamaları
Örgüt-1	3,302	2,403
Örgüt-2	3,630	2,961
Örgüt-3	3,283	2,390
Örgüt-4	3,395	2,413
Örgüt-5	3,046	2,295
Örgüt-6	3,280	2,387
Örgüt-7	3,276	2,380

Yukarıdaki Tablo 3.14'te örgütlerin etkili liderlik ve üretkenliğe ilişkin ortalamaları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; etkili liderliği yüksek olan Örgüt-2'deki veriler incelendiğinde üretkenliğinde yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt-5'te etkili liderlik ortalamalarının düşük olduğu ve paralelinde üretkenliğinde düşük olduğu görülmektedir. Bu iki veri ışığında örgüt liderinin yüksek düzeyde etkili liderlik özelliği sergileyen örgütlerin üretkenliği de yüksek olduğu söylenir.

Aşağıdaki tabloda etkili liderlik özellikleri en yüksek ve en düşük olan iki örgütün karşılaştırmasına ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 3.15: Örgütlerin etkili liderliğe ilişkin verilerinin karşılaştırılması.

Boyutlar	Örgüt-2	Örgüt-5
Heyecanlı Olmak	3,230	3,201
İletişim Kurabilmek	4,002	2,325
Vizyon Sahibi Olmak	3,360	3,266
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	3,665	2,223
Örnek Olmak	3,446	3,247
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	3,850	3,263
Pozitif Olmak	3,101	3,003

Yukarıdaki Tablo 3.15'teki etkili liderliği en yüksek olan ve en düşük olan iki örgütün etkili liderlik boyutlarına ilişkin ortalamaları yer almaktadır. Etkili liderlik ortalaması yüksek olan örgütteki liderin çalışanlarla iletişim kurmak, demokratik ve hoşgörülü olma davranışlarını iyi düzeyde yerine getirdiği söylenebilir. Etkili liderlik ortalaması düşük olan örgütteki liderin çalışanlarla iletişim kurmak ve özellikle güvenilir olmak hususlarında sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Çünkü, katılımcılar örgüt liderlerinin iletişim ve güvenilir olma konularında çok kötü olduklarını belirtmişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Çalışmada etkili liderliğin “Örnek Olmak”, “İletişim Kurabilmek”, “Vizyon Sahibi Olmak”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” ve “Pozitif Olmak” boyutlarında çalışanların görüşlerinin “Ara Sıra” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Yani örgüt liderlerinin sergiledikleri etkili liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından Demokratik ve Hoşgörülü Olmak, İletişim Kurabilmek, Vizyon Sahibi Olmak, Pozitif Olmak, Güvenilir Olmak ve Güvenmek açısından çok yüksek olarak algılanmadığı, örgüt liderlerinin sayılan davranışlarının çalışanlar tarafından ara sıra düzeyinde algılandığı söylenebilir.

Özmantar ve Çetin (2017) yaptıkları çalışmada yöneticilerin etkili liderlik davranışlarını demokratik ve hoşgörülü olmak ile örnek olmak boyutlarında “ara sıra” düzeyinde olduğunu belirlemişlerdir. Yapılan çalışmada da “ara sıra” düzeyinde olan çalışma bulguları birbirine paralellik göstermektedir. Yani çalışmada elde edilen veriler literatürdeki çalışmalarla desteklenmiştir.

Özmantar ve Çetin (2017) yaptıkları çalışmada yöneticilerin etkili liderlik davranışlarını vizyon sahibi olmak ve pozitif olmak boyutlarında “sık sık” düzeyinde olduğunu belirlemişlerdir. Yapılan çalışmada ise “ara sıra” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu iki çalışma birbirini tam olarak desteklememektedir. Yani katılımcıların liderlerin vizyon sahibi olmalarına ilişkin algıları farklılık göstermektedir.

Çalışmada etkili liderliğin ”Heyecanlı Olmak” boyutunda çalışanların görüşlerinin “Sık Sık” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların algılarına göre örgüt liderlerinin davranışlarının örnek olduğu, demokratik olduğu ve hoşgörülü olduğu söylenebilir. Çalışmada etkili liderliğe ait çalışanlar algılarının “Ara Sıra” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Yani Malatya İli organize sanayi bölgelerindeki plastik kapı ve pencere üreten örgüt liderlerinin etkili liderliğe ilişkin davranışlarının

iyi düzeyde olmadığı söylenebilir. Benzer sonuçlar Özmantar ve Çetin (2017) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Çalışmada yöneticilerin etkili liderlik davranışlarını heyecanlı olmak boyutunda “sık sık” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu iki çalışma birbirini desteklemektedir. Yani katılımcıların liderlerin heyecanlı olmak niteliklerine sahip olmalarına ilişkin algıları paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde doğru ve açık iletişim kurmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltmektedir (Whitener vd.,1998, akt. Arslantaş ve Dursun, 2008: 116). Çalışma ortamlarında iletişimde yaşanan sorunlar, beraberinde insanlar arasında bir takım sorunların yaşanmasına neden olmakta; hatta daha uzun dönemli değerlendirdiğimizde ise çalışan motivasyonuna, iş tatminine ya da bir bütün olarak *kurumun verimine olumsuz etkilerde* bulunmaktadır (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 34)

Liderin adil bir iş ortamı yaratması, şeffaf, dürüst, *güvenilir olması* ve çalışanlarına ilgi göstermesi çalışanlar tarafından örnek alınan uygun bir rol modeli olmasını sağlamaktadır (Brown vd., 2005; akt. Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Mayer ve arkadaşları (1995) yöneticiye duyulan güveni, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını belirtmiştir (akt. Arslantaş ve Dursun, 2008: 114). Özmantar ve Çetin (2017) yaptıkları çalışmada yöneticilerin etkili liderlik davranışlarını güvenilir olmak ve güvenmek boyutunda “sık sık” düzeyinde olduğunu belirlemişlerdir. Yapılan çalışmada ise “ara sıra” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu iki çalışma birbirini tam olarak desteklememektedir. Yani katılımcıların liderlerin güvenilir olmak ve güvenmek niteliklerine sahip olmalarına ilişkin algıları farklılık göstermektedir.

Gündüz ve Balyer (2012) de yaptıkları çalışmada yöneticilerin etkili liderlik davranışlarını “ara sıra” düzeyinde olduğunu belirlemişlerdir. Bu sonuç, Taş (2000), Elmore (2002; akt. Yılmaz ve Turan, 2015), Razi (2003), Chapman (2005), Toker (2007) ve Cankara (2008)’nin yaptığı çalışma verileri ile de desteklenmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuç ve ilgili araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında yöneticilerin etkili liderlik özelliklerini üst düzeylerde göstermeleri gerektiği, çünkü lider yöneticilerin “vizyon geliştirme, geleceğe yönelik analiz yapabilme, yaratıcı düşünceyi teşvik etme, çalışanlarına yol gösterme, hem kendini hem de grubu yönlendirebilme ve inisiyatif alabilme” konularında beceri sahibi olmaları gerekmektedir.

Çalışmada üretkenliğe ilişkin çalışanların algılarının “Nadir” olarak tabir edilen düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların algılarının üretkenlik açısından yüksek olmadığı söylenebilir.

Çalışmada örgüt liderlerinin etkili liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yani çalışanların algılarının cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir. Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların algılarının ortalaması incelendiğinde kadın çalışanların ortalamasının erkek çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani kadın çalışanların örgüt liderlerinin etkili liderlik davranışlarını erkeklere göre daha fazla algıladığı söylenebilir.

Çalışmada örgütlerde üretkenliğe ilişkin çalışan algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yani çalışanların üretkenliğe ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından birbirine yakın olduğu söylenebilir. Üretkenliğe ilişkin çalışanların algılarının ortalamasının cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde kadın çalışanların ortalamasının erkek çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani kadın çalışanların örgütlerin üretkenliğine ilişkin algılarının erkeklere göre daha fazla olduğu ve örgütlerinin ve kendilerinin daha üretken olduğunu algıladıkları söylenebilir.

Yöneticilerin liderlik görevlerini yerine getirmelerine ilişkin yapılan araştırmaların bir kısmında kadın katılımcıların yöneticileri erkeklere göre daha yeterli (Bayraker, 2003; Cankara, 2008; Razi, 2003) görmüşlerdir. Bazı çalışmalarda ise (Arslan ve Beytekin, 2004; Toker, 2007; Turan ve Ebiçlioğlu, 2002), yöneticilerin liderlik davranışlarının algılanışında cinsiyet değişkeninin farklılık yaratmadığını ortaya çıkarmıştır. İlgili literatürdeki bu araştırmalar yapılan çalışmayı desteklemektedirler.

Eğitim durumu faktörüne göre çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, etkili liderlik ölçeği ve boyutlarında çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Ayhan (2012) yaptığı çalışmada “Heyecanlı Olmak”, “İletişim Kurabilmek”, “Vizyon Sahibi Olmak”, “Örnek Almak”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” ve “Pozitif Olmak” boyutlarında katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirleyememiştir. Bu veriler yapılan çalışmadan elde edilen verileri desteklemektedir.

Çalışmada üretkenliğe ilişkin bulgular eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu söylenebilmekte. Çalışanların eğitim durumuna göre görüşleri arasında bulunan anlamlı farklılığın örgütte ilköğretim mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca anlamlı farklılığın örgütte lise mezunu çalışanlar ile ön lisans ve lisans mezunu çalışanlar arasında olduğu da tespit edilmiştir.

Çalışmada yaş değişkenine göre çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan analizler sonucunda, etkili liderlik ölçeği ve boyutlarında çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani çalışanların görüşlerine etkili liderlik açısından yaşlarının istatistiki açıdan dikkate değer bir anlamlılık ifade etmediği söylenebilir.

Yaş değişkenine göre üretkenliğe ilişkin bulgular neticesinde çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın örgütte yaşları 30 yaşın altında olan çalışanlar ile diğer yaş grubundaki çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Yani işe yeni başlayan veya genç olan çalışanlar ile ileriki yaşlarda ve uzun yıllar örgütte çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu söylenebilir.

Ayhan (2012) yaptığı çalışmada etkili liderliğin Güvenilir Olmak-Güvenmek ve Örnek Olmak alt boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit etmiştir. Farklı yaş gruplarına sahip olan öğretmenlerin; Güvenilir Olmak - Güvenmek ve Örnek Olmak şeklinde ifade edilen algılanan etkili liderlik özellikleri farklılık göstermektedir. Çeşitli yaş gruplarına sahip öğretmenlerin Heyecanlı Olmak, iletişim kurmak, vizyon sahibi olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak ve pozitif olmak alt boyutlardaki puan ortalamaları birbirine yakın düzeyde olduğu belirlenmiştir. Güvenilir Olmak-Güvenmek ve Örnek Olmak alt boyutları dışında etkili liderliğin diğer boyutlarına ait sonuçlar yapılan araştırmayı desteklemektedir.

Yapılan çalışma ve Ayhan'ın (2012) yaptığı çalışmaların aksine Özmantar ve Çetin (2017) yaş değişkeni açısından katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın 30 yaş altı katılımcılar arasında olduğunu belirlemişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Özmantar ve Çetin'in (2017) yaptığı çalışma yapılan çalışma ile örtüşmemektedir.

Araştırmada çalışma süresi faktörüne göre çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Yani çalışanların görüşlerine çalışma süresinin dikkate değer bir etki etmediği söylenebilir. Araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde Memişoğlu (2006), Toker (2007), Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), Gündüz ve Balyer (2012), Aybek ve diğerlerinin (2014) yaptıkları çalışmalarda kıdem/çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunmadığı tespit edilmiştir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'un ve Toker (2007)'in çalışmaları yapılan araştırmayı desteklemektedir.

Çalışmada yapılan analizler neticesinde “Etkili Liderlik ile “Üretkenlik” arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Etkili liderliğin boyutları açısından karşılaştırma yapıldığında “Üretkenlik” ile “Heyecanlı Olmak” arasında negatif yönlü düşük düzeyde, “İletişim Kurabilmek, Pozitif Olmak” ile arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı, “Vizyon Sahibi Olmak” ile arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” arasında herhangi bir ilişki olmadığı, “Örnek Olmak” arasında pozitif yönlü orta düzeyde, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu araştırmada ortaya çıkmıştır.

Buluç'un (2009) yaptığı çalışmada yöneticilerin sergilemiş oldukları etkili liderlik özelliklerinin çalışanların başarısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada bulunan bulgular, yapılan araştırmada elde edilen “Etkili Liderlik ile Üretkenlik arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.” bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Uysal (2012) hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışanların üretkenliğine etkisini incelediği araştırmada personelin yöneticilerinin gösterdiği pozitif olmayan liderlik davranışları göstermelerinin çalışanların üretkenliklerini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Pozitif düzeyde gösterilen liderlik davranışlarının ise çalışanların üretkenliğini arttırdığını belirlemiştir.

Shamir ve diğerleri (1993) yaptıkları çalışmada liderliğin çalışanların davranışlarına etki ettiğini belirlemişlerdir. Bu etkiler arasında liderliğin çalışanları kuruma bağladığı ve başarı oranlarını arttırdığı söylenebilir. Bu çalışmalardan elde edilen veriler, yapılan çalışmada liderliğin çalışanların üretkenliği ile ilişkisinin var olduğu bulgusunu desteklemiştir.

Bu çerçevede liderlik davranışları ve iş üretkenliği ile ilgili literatür incelendiğinde, ilgili yazında farklı araştırmaların yapıldığı görülmektedir

(Tengilimoğlu, 2005; Van De Vliert, 2006; Molero vd., 2007; akt. Karabekir, Akçay, 2016: 51). Bu araştırmalardan çıkarılan sonuçlara göre liderlik davranışlarının üretkenlik üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir.

Araştırmada örgütlerin etkili liderlik ve üretkenliğe ilişkin ortalamaları incelendiğinde etkili liderliği yüksek olan olan örgütlerin üretkenliğinde de yüksek olduğu görülmektedir. Etkili liderlik ortalamalarının düşük olduğu ve paralelinde üretkenliğinde düşük olduğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkararak örgüt liderlerinin yüksek düzeyde etkili liderlik özellikleri sergilemeleri örgütlerde yer alan çalışanların üretkenliği de yükseltmekte olduğu söylenir.

Etkili liderlik ortalaması yüksek olan örgütteki liderin çalışanlarla iletişim kurmak, demokratik ve hoşgörülü olma davranışlarını iyi düzeyde yerine getirdiği; ortalaması düşük olan örgütteki liderin ise çalışanlarla iletişim kurmak ve özellikle güvenilir olmak hususlarında sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan çalışanlarla iletişim kurabilen ve onların güvenini kazanan örgütlerde üretkenliğinde yükseldiği belirlenmiştir. Yani üretkenliği yüksek olan örgütlerin liderlerinin etkili liderlik becerilerinin yüksek olduğu söylenir.

4.2. neriler

1) alışmada etkili liderlik ile üretkenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla örgütlerin, üretkenlik artışına odaklı olan liderlik tarzı olan etkili liderliği benimsemek suretiyle örgüt mensuplarının üretkenliğinde bir artış elde edebilirler.

2) İşletmelerin rekabet edebilmeleri için, etkili liderliğin benimsenerek örgüt liderlerince özümsenmesi kendi iç süreçlerindeki üretkenliğin artmasını sağlayacaktır. Bu durum örgütün hem maliyet yönetimi performansının artmasında hem de küresel rekabetteki başarısının pekişmesinde etkili olabilir.

3) alışanların üretkenliğine etki eden faktörler göz önünde bulundurularak örgütlerde çalışanların üretkenliğini arttırmaya yönelik çalışmaların geliştirilmesi gerekmektedir.

4) alışanların liderliğe ilişkin güncel olan yayınlara ulaşmaları sağlanmalıdır. Böylelikle liderlik becerileri ve liderlerden beklemeleri gereken davranışlar hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanabilir.

5) İşletme yöneticileri iletişim kurabilmek, vizyon sahibi olmak, örnek olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak, pozitif olmak, güvenilir olmak ve güvenmek gibi konularda etkili liderlik becerilerini artırmaya dönük eğitimlerle desteklenmelidir. Bu destekler içerisinde alanda lisansüstü eğitim yapma konusunda destek olma, belli aralıklarla alanda uzman öğretim üyelerinden seminer ve kurslar düzenleme gösterilebilir.

6) Yöneticilerin liderlik tarzları çağımızda önemi artmakta olan bir olgudur. Ancak çoğu örgüt, yöneticilerinin liderlik tarzının ne olduğunu ya da bu liderlik tarzlarının üretkenliğe nasıl yararlar getirebileceği bilgisine çok fazla sahip değildir. Bu algının geliştirilmesi üzerinde örgütlerin yoğunlaşması gereklidir.

7) İşletme yöneticilerinin daha iyi bir lider olmaları için çalışanlardan yaptıkları uygulamaları hakkında dönüt alabilecekleri bir yapı kurulmalıdır. Kurulan yapı aracılığıyla örgüt liderliğine ilişkin uygulamalarının gerçekleşme düzeyini öğrenme imkanı bulabilir.

8) Çalışma sadece Malatya ili Organize sanayi bölgelerindeki örgütlerde yapılmış olup, farklı illerde, farklı organize sanayi bölgelerinde, farklı sektörlerdeki örgütlerde çalışanlar üzerinde de yapılabilir.

9) Çalışanların örgüt liderlerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarını belirlemeye yönelik yapılan çalışma, yöneticilerin çalışanların üretkenliğine ilişkin olarak algılarını belirlemeye dönük de yapılabilir.

10) İşletme yöneticileri üretim sürecinde çalışanlarının profesyonel gelişimine daha fazla önem vermelidir. Çünkü verilecek olan profesyonel destek örgütün üretkenliğini pozitif manada etkileyebilecektir.

11) Yapılan çalışma ile birlikte özel sektörde yöneticilerin çalışanların üretkenliğine etki ettiğine ilişkin veriler elde edilmiştir. Bu durum kamu kurumlarında da incelenip, elde edilen veriler ışığında düzenleme yapılarak üretkenliğin artışına yönelik tedbirler alınabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, F.T. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Adair, J. E. (2008). *Patronlar Değil Liderler: Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır?*, (Gülay Doğançalı). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akbaba, S. A. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-18.
- Aksu, A. (2009a). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *DEÜ Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(153), 104-105.
- Aksu, A. (2009b). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Alıç, M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 217, 12-16.
- Altıok, M. ve Tuncer, İ. (2013). Türkiye İmalat Sanayinde Yapısal Değişim ve Üretkenlik: 1980–2008 Dönemi.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri, *İlköğretim Online*, 2(1), 10-17.
- Altuntaş, C. (2010). “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, *Journal of Yasar University*, 18(5), 2995-3015.
- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- Arı, S.G ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Organizasyonlar Açısından Önemi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Kitabı*, 1, 16, Öncü Basım Evi.

- Arslantaş, C. Ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ata, G. (2006). *Liderlik, İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Eren Ofset.
- Ateş, M. (2005). *Önderlik, Hastane Yöneticiliği*. Nobel Kitabevi.
- Aybek, B., Titiz, H. ve Gümüşay, T. (2014). İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 342-355.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Ayhan, Ö. (2012). Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması-Kocaeli İli Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 213-224.
- Baltaş, A. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Baltaş, A. (2008). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi 8.Baskı
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1990). İşletmelerde Üretkenlik Denetimi: Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri, *Ankara: MPM Yayınları*, 435, 36.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim Yönetimi* (4.Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Başbuğ, İ. (2005). Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları Sempozyumu Açış Konuşması.
- Bayraker, B. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları (Denizli örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Bayrakçı, E. (2010). Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 15-32.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 11, 33-50.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory And Competency Framework, Centre for Leadership Studies. <http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf>, 23.07.2017
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları, 45.
- Brestrich, E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik (6.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi- Karizma- Değişim. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi. 1, 133-138.
- Can, A. (2016). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi (4.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cangür, O. (2009). "Değişim Gerekliliği", www.egm.gov.tr/egitim/dergi, 05.11.2016
- Cankara, Ş. (2008). Meslek Liselerinde Görev Yapan Müdürlerin Etkili Liderlik Düzeylerinin Araştırılması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chapman, J. D. (2005). Recruitment, retention and development of school principals, international institute for educational planning. *Educational Policy Series*, 2, 1-37.
- Chu, P. and Yang, C. C. (2009). A Study of the Relationships Among Paternalistic Leadership, and Working Morale: The Mediating Effect of Subordinate-Supervisor Relationship, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 1-14.

- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çınar, İ. (1996). Eğitim Yönetiminde Bilgi Sistemleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Doğan, O. (2002). “Şizofrenik Bozukluklarda Psikososyal Yaklaşımlar”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 3, 240-248.
- Donuk, B. (2009). Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 180-187.
- DPT. (2000). Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş. *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara: DPT Yayınları*. www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3259/oik698.pdf, 12.08.2017).
- Ege, R. (2007). Ekonomi maddesi, Felsefe Ansiklopedisi, Editör: Prof. Dr. Ahmet Cevizoğlu, Ebabel Yayınları, 5.
- Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 242.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Miad Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Eren, E. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayınları, 6. Baskı.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. ve Korkmaz, A. (1990). İletişim ve Toplum, Bilgi Yayınevi, 1 .B., Ankara.

- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Eyüşleyen, N. (2009). *İyi Lider Kimdir*. <http://www.boteki.com>. 01.08.2017
- Faghihi, A. and Allameh, S. M. (2012). Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 215-227
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Gökmen, A. (2010). Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 11.
- Gönüllü, A. (2006). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5(2), 237-253.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Gürsoy, B. (1984). "Üretkenlik üzerine". *Üretkenlik Dergisi*, Ankara: MPM yayınları, 1.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İbicioğlu, H. ve Çağlar, N. (1999). İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 171-185.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İbicioğlu, H., Turunç, Ö. ve Dalgıç, H. (2004). "Süreç Yenileme'nin (BPR) Çalışan Tatminine Etkileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 27-41.
- Johnston, W. S. (2003). Faculty governance and effective academic administrative leadership, new directions for higher education. *Wiley Periodicals*, 124, 57-63.

- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 32, 16-40.
- Karabekir, M.ve Akçay, A. (2016). Liderlik Davranışlarının Bilgi İşçilerinin İş Üretkenlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 47-56.
- Karimi, K., Tait, M. J. and El-Dakhakhni, W.W. (2011). Testing and modeling of a novel FRP-encased steel-concrete composite column, *Composite Structures*, 93, 1463-1473.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(44), 443-465.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Lider ve Liderlik (1.Baskı)*. Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Kılınç, T. (2009). *Etkin Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Kılınçkaya, B. (2013). İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim (7.Basım)*. Ankara: Sistem Yayınları.
- Kim, H. and Yukl, G. (1995), Relationships of Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors to Managerial Effectiveness and Advancement, *Leadership Quarterly*, 6, 361-377.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Leblebici, D. N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 61-72.
- Martin, A. (2007). The Changing Nature of Leadership, *Center For Creative Leadership, North Amerika Europe Asia*, 1-23.
- MPM. (2004). *Üretkenlik Raporu 3, Sürdürülebilir Büyümenin Anahtarı: Üretkenlik*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Naktiyok, A ve C. N. Karabey, (2005). "İş Koliklik ve Tükenmişlik Sendromu", *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 180-200.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership*. California, Sage Pub.

- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(10), 404-405
- Oskay, Ü. (1993). XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri Kuramsal Bir Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul.
- Öğretici, R. (2006). Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi Ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1-2), 161-205.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 15-27.
- Özdemir, S. ve F. Sezgin. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özden, Y. (2005). *Eğitime Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*. (5.basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Prokopenko, J. (2005). *Üretkenlik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*. (Çev: Olcay Baykal vd.). Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları,
- Razi, S. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri (Van İli Örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Rungtusanatham, M., Jeffrey, A. O. and Wu, B. (2003), Advancing Theory Development In Total Quality Management A "Deming Management Method" Perspective, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(8), 918-936.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Savur, N. (2013). Otantik Liderlik Ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shamir, N., House, R. J., and Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4, 577-594.

- Soydan, S. (1993). Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Soysal, A. (2009). "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Organizasyonel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'de Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 333-359.
- Strang, K. D. (2007). Examining Effective Technology Project Leadership Traits And Behaviours, *Computers in Human Behaviours*, 23(1), 424-462.
- Şahin, F. (2006). Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Şen, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik İle İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi, Muğla
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). Türk Eğitim Sisteminin Yasal Temelleri. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, 28-41.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi* (1.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi, *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.
- Tahaoglu, F. ve Gedikoglu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Tarlan, D ve Tütüncü, Ö. (2001). "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2).
- Taş, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur-Isparta Örneği). (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tavana, M., Mohebbi, B. ve Kennedy, T. D. (2003). Total Quality Index: A Benchmarking Tool For Total Quality Management, *Benchmarking: An International Journal*, 10(6), 507-527.

- Taylor, D. (2006). *Şeffaf Lider*. (S, Yeniçeri ve A, Yeniçeri), İstanbul: Lifecycle Yayınları.
- TDK. (2005). *Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları
- Tekin, M. (2010). Sanayi işletmelerinde verimlilik ve önemi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, 1-16.
- Terci, F. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- TİSK İşveren Dergisi, (2001). "İşletme yönetimi, verimlilik ve rekabet gücü". www.tisk.org.tr/isveren/mart2001/istlmeyn.htm (Erişim tarihi: 27.09.2017).
- Toker, T. (2007). Sınıf Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Beklentileri ve Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tokmak, C., Kaplan, Ç. ve Türkmen, F. (2011). İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 49-68.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi, 1.Baskı.
- Tortop, N. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tuncer, İ. ve Özügürlü, Y. (2004). Türkiye Ekonomisinde Büyüme ve Sektörel Üretkenlik Analizleri: Bölgesel Karşılaştırmalar 1980-2000, Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni: 24.
- Turan, S. (2010). Etkili Liderlerin Nitelikleri Çalışması. Basılmamış Rapor, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(31), 444-458.
- Uğuz, Ş., İnanç, B. Y., Yerlikaya, E. E. ve Aydın, H. (2004). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk Toplumunda Geçerlik ve Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 209-214.

- Uysal, Ş.A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ülgen, H. S. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2.Basım). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünal, S. (2004). Öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesi, *Milli Eğitim Dergisi*, 140, 24-32.
- Waldman, D. A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance, *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Yeşilyurt, C. (2009). Türkiye'deki İktisat Bölümlerinin Göreceli Performanslarının Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Ölçülmesi: KPSS 2007 Verilerine Dayalı Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 135-147.
- Yıldırım, K. (2011). Uluslararası Düzenlemelerde Fazla Çalışma Ve Ülke Uygulamaları, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 23(4), 34-103
- Yılmaz, D. ve Turan, S. (2015). Dağıtılmış Liderliğin Okullardaki Görünümü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 93-126
- Yörük, D., Dündar, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. (50.Ed.). Prentice Hall, New Jersey: Academic Press, 254-276.
- Yukl, G., Wall, S. and Lepsinger, R. (1990). Preliminary Report on Validation of the Managerial Practices Survey, In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*, 223-238.
- Yurtsızoğlu, Z. (2015). Türkiye Hizmet Sektöründe Yapısal Değişim, Üretkenlik ve Rekabet Edebilirlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları

EKLER

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere sunulmuştur. Anket sonucunda elde edilecek olan veriler gizli kalacak ve tez dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Ankette yer alan beş seçenek içerisinde size en uygun gelen ifadenin karşısına (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Naim ÖZEROL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız: 20- 29 () 30- 39 () 40- 49 () 50- 59 () 60 ve üzeri ()

Eğitim Durumu : Lise () Önlisans () Lisans () Lisans üstü ()

Bu işletmedeki çalışma süreniz:

Ek-2: Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği

ETKİLİ LİDERLİK NİTELİKLERİ ÖLÇEĞİ (ELNÖ)		Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok Nadir	Asla
1.	“İşletmeye her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir.”					
2.	“Yazılı ifade gücü yüksektir.”					
3.	“İşletmenin amaçlarını açıkça ortaya koyar.”					
4.	“İşletme yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.”					
5.	“Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.”					
6.	“İşletmede çalışanlar, işletme yöneticisine güvenir.”					
7.	“Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar.”					
8.	“Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.”					
9.	“Hayattan keyif alır.”					
10.	“Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder.”					
11.	“Çalışanlar için ideal davranış modelidir.”					
12.	“İşletme ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.”					
13.	“İşletme çalışanlarına güvenir.”					
14.	“İşletme çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.”					
15.	“Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.”					
16.	“İşletmenin geleceğini düşünür.”					
17.	“Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.”					
18.	“Çalışanlar, işletme yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir.”					
19.	“Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.”					
20.	“İşletmede iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.”					
21.	“İyi bir dinleyicidir.”					
22.	“İşletmenin sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.”					
23.	“Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.”					
24.	“İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olur.”					
25.	“Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.”					
26.	“İşletmede, yönetim ve çalışanların takım çalışması yapması için ortam hazırlar.”					
27.	“İşletme yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.”					
28.	“İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.”					
29.	“Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.”					
30.	“Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.”					
31.	“Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.”					
32.	“İşletmenin etkiliğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir.”					
33.	“Sözlü ifade gücü çok yüksektir.”					
34.	“Farklı düşüncelere büyük önem verir.”					
35.	“İşletmenin geleceği konusunda daima iyimserdir.”					
36.	“İşletmede çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir.”					
37.	“İşletme yönetimiyle ilgili konularda risk alır.”					
38.	“Çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.”					
39.	“Beden dilini iyi kullanır.”					
40.	“Eleştiriye açıktır.”					

Ek-3: Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği	Hiç	Nadir	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?”					
2. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla öğle yemeğiniz ya da çay-kahve molanız normalden daha uzun sürdü?”					
3. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde çalışmadınız?”					
4. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde hayal kurduğunuzu, endişe duyduğunuzu ya da dalıp gittiğinizi fark ettiniz?”					
5. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla hata yaptığınız için ya da yeni baştan yapmanız söylendiği için bir işi, sil baştan yaptınız?”					
6. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yanlış yere koyduğunuz eşyaları, malzemeleri, kağıtları, telefon numaralarını vb. aramakla zaman kaybettiniz?”					
7. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla birini telefonla aramayı unuttuğunuzu fark ettiniz?”					
8. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizden istenenleri yapmayı unuttuğunuzu fark ettiniz?”					
9. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?”					
10. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işiniz sırasında başkalarına karşı tahammülsüz davrandınız?”					
11. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla toplantılara katılmaktan kaçındınız?”					
12. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinizle görüşmekten kaçındınız?”					
13. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın sil baştan yapması gerekti?”					
14. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla elinizdeki işe dikkatinizi vermekte zorlandınız?”					
15. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken beklenmedik şekilde uyuyakaldınız ya da çok uykunuz geldi?”					
16. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken kendinizi huzursuz hissettiniz?”					
17. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük verimle yaptığınızı fark ettiniz?”					
18. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük kalitede yaptığınızı fark ettiniz?”					

19. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe ilginizi kaybettiniz ya da işinizden sıkıldınız?”					
20. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yavaş çalıştınız ya da elinizdeki işler bitirmeniz gerekenden uzun sürdü?”					
21. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla amiriniz ya da iş arkadaşlarınız, size yapmanız gereken işleri hatırlattı?”					
22. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla telefonlara cevap vermek istemediniz ya da geri aramayı ertelediniz?”					
23. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işlerinizi düzenlemekte ya da hangi işi önce yapacağınıza karar vermekte güçlük çektiniz?”					
24. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yapmanız gereken işleri bitiremediniz?”					
25. “Son bir hafta içinde hangi sıklıkla kendinizi, işinizi yapamayacak kadar bitkin hissettiniz?”					



Ek-4: Ölçek İzinleri

The screenshot shows an Outlook web interface. The browser address bar displays "outlook.live.com/owa/?path=/mail/inbox/tp". The Outlook header includes "Outlook Posta" and the user's name "naim özerol". The left sidebar shows the "Gelen Kutusu" (Inbox) folder selected. The main content area displays an email from Selahattin Turan (<selahattinturan2100@gmail.com>) dated "Dün, 23:37". The email subject is "Re:". The body of the email contains the following text:

Merhaba Sn. Özerol,
Sözkonusu ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.
Prof. Dr. Selahattin Turan

11 Ağu 2017 Cum, saat 15:13 tarihinde naim özerol <naimozero44@hotmail.com> şunu yazdı:

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİYİM, TEZ DANIŞMANIM YRD.DOÇ HAYDAR ATEŞ DANIŞMANLIĞINDA "YÖNETİCİLERİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANISLARININ ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİĞİ İLE İLİŞKİSİ" ADLI YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMAM İÇİN "ETKİLİ LİDERLİK NİTELİKLERİ" ÖLÇEĞİNİZİ KULLANMAK İÇİN İZİNİNİZİ TALEP EDİYORUM SAYGILARIMLA İYİ ÇALIŞMALAR. NAIM ÖZEROL

On the right side of the email, there is a vertical banner with the text "Şartlar hızla değişse de döviz kurlarında ayrıcalıklarınız sabit!" and a "Daha fazlası" button.

Outlook Posta

Posta ve Kişilerde ara

Yeni Yanıtla Sil Arşivle Taşı Kategoriler Geri al

Klasörler

- Gelen Kutusu
- Gereksiz E-posta 5
- Taslaklar
- Gönderilmiş Öğeler**
- Sililmiş Öğeler
- Arşiv

(Konu yok)

naim özerol
Dün, 15:28
sukruuguz@cag.edu.tr

Yanıtla

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİYİM , TEZ DANIŞMANIM YRD.DOÇ HAYDAR ATEŞ DANIŞMANLIĞINDA "YÖNETİCİLERİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÜRETKENLİĞİ İLE İLİŞKİSİ" ADLI YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMAM İÇİN 'ENDICOTT İŞTE ÜRETKENLİK' ÖLÇEĞİNİZİ KULLANMAK İÇİN İZİNİNİZİ TALEP EDİYORUM SAYGILARIMLA İYİ ÇALIŞMALAR. NAİM ÖZEROL

BOSCH
Yaşam için teknoloji

TUR 14:26
TRQ 12.08.2017

Ek-5: Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmeler

MALATYA MERKEZ 1.OSB FİRMA BİLGİLERİ			
NO	FİRMA TAM ADI	YETKİLİ	SEKTÖR
1	AKSÜT TARIM HAY.SAN.TİC.AŞ.	MURAT KILIÇ	GIDA SÜT İŞL.
2	7 AS BRANDA TEKSTİL SAN. DIŞ. TIC. LTD.ŞTİ	FARUK ÖZÇELİK	TEKSTİL (BRANDA ÜRETİMİ)
3	AKBAŞ GIDA SAN.TİC.AŞ.	OSMAN AKBAŞ	GIDA KAYISI
4	AKBAŞ GIDA SAN.TİC.AŞ.	OSMAN AKBAŞ	GIDA KAYISI
5	AKKOL MAKİNE SAN.AŞ.	YUSUF AKKOL	TARIM ALET MAK.ÜRETİMİ
6	ALDİN TEKSTİL SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	YAKUP ALKAN	TEKSTİL
7	AKMODAL ÖRME TEKSTİL		TEKSTİL
8	ALTINTEL KADAYIF GIDA İŞL. SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	BÜNYAMİN ÇETİNKAYA	GIDA
9	ANATEKS ANADOLU TEKSTİL FAB.AŞ.	YILDIRAY GÜVEN	TEKSTİL , İPLİK
10	ANKA GIDA AMB.KAĞIT SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	BEŞİR ÇOBANOĞLU	GIDA KAYISI
11	ARISAL TEKSTİL SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	AYDIN ARISAL	TEKSTİL(ÇIRÇIR)
12	ASLAN ELEKTRONİK SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ARİF ASLAN	ELEKTRONİK SAN.(TRANSFORMATÖR ADAPTÖR İMAL.)
13	AVRUPA TAMPERLİ CAM BALKON İNŞ.GIDA TAAH.MAD.GM.TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	SELİM ÖZBEY	İNŞAAT SAN. (CAM BALKON)
14	AYKA GIDA TEKSTİL TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	ŞAMİL GÖKÇE	GIDA BULGUR
15	AYKIZ TURİZM DAN.GIDA SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ŞERİF AYKIZ	TEKSTİL
16	AYPA PLASTİK MUTFAK EŞYALARI SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	BÜLENT AYDOĞAN	PLASTİK MUTFAK EŞYALARI
17	AYSULTAN ŞEKERLEME GIDA AMB.İNŞ.İTH.İHR.TUR.PAZ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	MEHMET YAKAR	GIDA
18	BABACAN TEKSTİL ÖRME PAZ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ALİ BABACAN	TEKSTİL ÖRME KUMAŞ İMAL. BOYAMA
19	BALIKÇI PLASTİK AMB.GERİ DÖNÜŞÜM SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	İSMET BALIKÇI	PLASTİK
20	BARAN İNŞ.TAAH.TİC.LTD.ŞTİ	MEHMET BALCIOĞLU	İNŞAAT SAN.

21	BAŞYURT TARIM ÜRÜN.	HÜSEYİN ÇETİN	GIDA , KAYISI PAKETLEME
22	BER GIDA İNŞ.TEKSTİL DIŞ TİCARET SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	RÜSTEM CANPOLAT	GIDA KAYISI PAKETLEME
23	BERAT UN VE YEM FAB.NAK.GIDA PAK.İTH.İHRAA.SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	MEHMET FARUK BAŞTÜRK	GIDA UN VE YEM
24	BEYDAĞI PLASTİK NAK.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	MEHMET BALCIOĞLU	PLASTİK (KASA)
25	BİLAL MUTFAK EŞYALARI SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ALLAN BİLAL	MADENİ EŞYA(MUTFAK ÜRÜNLERİ)
26	BOYRAZOĞLU TARIM ÜRÜNLERİ TİC.LTD.ŞTİ.	ALİ RIZA POYRAZ	GIDA KAYISI PAKETLEME
27	CEVA LOJİSTİK LTD. ŞTİ.	ALİ FIRAT	DİĞER (LOJİSTİK-TAŞIMACILIK)
28	ÇALIK DENİM TEKSTİL DOKUMA		TEKSTİL , İPLİK
29	ÇALIK DENİM TEKSTİL DOKUMA		TEKSTİL , İPLİK
30	ÇALIK DENİM TEKSTİL DOKUMA		TEKSTİL , İPLİK
31	ÇELEBİ TÜKETİM MALLARI PAZARLAMA LTD.ŞTİ.	SALİH ÇELEBİ	GIDA (TARIM ÜRÜNLERİ İŞLEME VE PAZARLAMA)
32	ÇELİK EMAYE	TAHİR ÇELİK	MADENİ EŞYA
33	ÇİFTÇİOĞULLARI GIDA TEMİZLİK HAYVANCILIK PETROL VE AKARYAKIT İNŞAAT OTOSAN VE TİC.LTD.ŞTİ.	KADIR YILDIRIM	GIDA (TOPTAN GIDA)
34	CMC İLETİŞİM CE ÇAĞRI MER.HİZM.AŞ.	UMUT TÜRK	ÇAĞRI MERKEZİ (HİZMET)
35	DEMİR-İŞ MAKİNE İMALAT SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ.	HÜSEYİN BİLİNMEZ	TARIM MAKİNELERİ İMALATI
36	DOĞAN ATEŞ ELEKTRİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	MEHMET ATEŞ	ELEKTRONİK SAN. (ELEKTRİK PANO ÜRETİMİ)
37	DOĞANCAN GIDA TARIM ÜRÜNLERİ İNŞ. TUR.SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	MURAT DOĞAN	KURU MEYVE İŞLEME PAKETLEME
38	DURU GIDA SAN. TİC. A.Ş	NECDET AYDEMİR	GIDA
39	DÜNYA AMBALAJ SAN.VE TİC. A.Ş	NADİR ALATAŞ	KAĞIT SAN.
40	EKEN GLOBAL TARIM ÜRÜNLERİ TİC. PAZ. SAN. A.Ş	RAMAZAN EKEN	GIDA (KURU KAYISI)
41	EMR FERMUAR SAN.VE TİC.AŞ.	MUAMMER ÖZPEHLİVAN	TEKSTİL YAN ÜRÜNLERİ-FERMUAR

42	EREN BULGUR FABRİKASI TIC. SAN. LTD. ŞTİ.	MUSTAFA EREN	GIDA- BULGUR
43	ESENLIK İMAR İNŞ. VE TIC. LTD. ŞTİ.	VEDAT İLHAN	DİĞER (DETERJAN ÜRÜNLERİ)
44	FERIT ERENLER DIŞ TICARET	ZEYNEL ABIDIN ERENLER	GIDA (KAYISI PAKETLEME)
45	FIRAT ENTEGRE TEKSTİL	MAHMUT TOPGÜL	TEKSTİL (KUMAŞ İPLİĞİ)
46	FIDAN ORMAN ÜRÜNLERİ SAN. VE TIC. LTD.ŞTİ.	İMAM FIDAN	ORMAN ÜRÜNLERİ
47	GRC AMBALAJ SAN. TIC.LTD.ŞTİ.	FERHUNDE GÜRCÜ	KAĞIT VE AMBALAJ SAN.
48	GÜLTEKİNLER TEKSTİL ENDÜSTRİ TIC. A.Ş.	GIRAY GÜLTEKİN	TEKSTİL (ÖRME KUMAŞ İMALAT)
49	HAYAT YEM GIDA TARIM HAYVANCILIK SAN.TIC. LTD. ŞTİ.	HÜSEYİN PEKTAŞ	GIDA (YEM)
50	HAZARBAY TARIM GIDA DIŞ TİC.SAN.AŞ.		GIDA
51	HEKİMHAN KILIÇ TUĞLA TOPRAK NAKLIYAT İNŞ. HARFIYAT MADEN VE MERMER SAN. TIC. LTD. ŞTİ.	M.ENGİN KILIÇ	TUĞLA-MERMER
52	ILSAN TEKSTİL SAN. VE TIC. AŞ.	FATİH İLİCAK	TEKSTİL -PAMUK İPLİĞİ-ÖRGÜ-KUMAŞ
53	İDA ASANSÖR SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ÖMER BARAN	ELEKTRONİK SAN.(ASANSÖR KABİNİ)
54	İNCİ BORDÜR SERAMİK İNŞAAT ISI SAN. VE TIC. LTD.ŞTİ.	RAMAZAN ÇİTİL	İNŞAAT -BORDÜR İMAŞLATI
55	İNCİ MAKİNE İMALAT SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ÖMER ALTINTOP	TARIM ALET MAK.(EKMEK PİŞ.FİRİN,HAMUR VE KURU MEYVE İŞL.MAK.)
56	CUZİNE (İTERPAK) AHŞAP VE ÜRÜNLERİ SAN. TIC. LTD. ŞTİ.	SERKAN FİNDİKLİ	MOBİLYA ÜRETİMİ
57	İZOTAŞ YAPI KİM.MAD.TAŞ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	SAİT EKEN	YAPI KİMYASAL İNŞ.
58	KAÇMAZLAR GIDA SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	CENGİZ KAÇMAZ	GIDA SÜT ÜRÜNLERİ
59	KARAGÖZLÜLER TEKSTİL SAN.TİC.AŞ.	NÜVİT KARAGÖZLÜ	ÖRME BOYAMA
60	KEPEZ MERMER İNŞ.TARIM ÜRÜNLERİ HAY.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	MUSTAFA GÖKDENİZ	İNŞAAT SAN. (MERMER)

61	KIRICI KURU MEYVA GIDA TEKSTİL TUR.SAN.TİC.AŞ.	REMZİ KIRICI	GIDA KURU KAYISI
62	KOZATEKS TEKSTİL AŞ.	FERHAT KABA	TEKSTİL
63	M&P PIRLANTA TARIM ÜRÜN.LTD.ŞTİ.	MEHMET PIRLANTA	TEKSTİL
64	MALATYA BİMS YAPI İNŞ.TAŞ.KOMP.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	AHMET CANBAY	BİMS
65	MALATYA BOYA VE EMPRİME FAB.AŞ.	ŞENOL TOĞUŞLU	TEKSTİL BOYAHANE
66	MALATYA EMAYE SAN.LTD.ŞTİ.	FUAT KAPUSUZ	DİĞER (EMAYE SOBA)
67	MALATYA GÖMLEK GİYİM	SÜLEYMAN SAKIZ	TEKSTİL , KONFEKSİYON
68	MALATYA SENTETİK ÇUVAL DOKUMA GIDA SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	AKIF BAŞTÜRK	ÇUVAL ÜRETİM
69	MALATYA VİOL KALIPLI BASMA KUTU AMB.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	AHMET ARPACI	KAĞIT VE AMB. SAN.
70	MALATYA MODERN YAPI		
71	MALATYA YUNUS EMAYE LTD.ŞTİ.	GAZİ DAŞAN	MADENİ EŞYA
72	MASTAŞ MALATYA BETON MAM.İNŞ.TAAH.SAN.TİC.AŞ.	HÜSEYİN ALGÜL	PİŞMİŞ KİL VE ÇİMENTO SAN. (KARO, TRETUAR, BORDÜR, KİLİT TAŞI)
73	MERDAN TEKSTİL SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	MEHMET PERK	GIDA
74	MES TEKSTİL GIDA İNŞ.SAN.DIŞ TİC.LTD.ŞTİ.	MUSTAFA BİLÇE	TEKSTİL
75	MUTLUOĞLU DIŞ TİC.MOBİLYA KERESTE İNŞ.SAN.LTD.ŞTİ.	MUSTAFA MUTLU	MOBİLYA AĞAÇ
76	NALCIOĞULLARI TEKSTİL SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	MUSTAFA NALCI	TEKSTİL
77	NİMEKS ORGANİK TARIM ÜRÜNLERİ LTD.ŞTİ.	ALPER ASLANTAŞ	GIDA KAYISI
78	ODAK GIDA TUR.TEM.ÜRT.PAZ.	FAHRİ ÇAKMAK	GIDA
79	OVA MUTFAK MOB.PVC TEKSTİL SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	İZZETTİN YEŞİLOVA	MOBİLYA
80	ÖZ AKSANLAR EKREM ÖZDAL	EKREM ÖZDAL	GÜNEŞ ENERJİ SİSTEMLERİ
81	ÖZÇAKIROĞLU HELVA VE GIDA SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	SELİM BUDAK	GIDA
82	ÖZDAMLA GIDA VE İHT.MAD.PAZ.LTD.ŞTİ.	AHMET ALKAYA	GIDA İHTİYAÇ MAD.
83	ÖZKARAKUŞ MERMER LTD.ŞTİ.	MEHMET KARAKUŞ	MERMER

84	ÖZPINAR GIDA SAN.VE TİC.AŞ.	FEHMİ ÖZPINAR	GIDA
85	ÖZYALÇIN MASURA VE AMB.SAN.TİC.AŞ.	SİDDİK YALÇIN	KAĞIT
86	PAŞA YILMAZ	PAŞA YILMAZ	YAPI KİMYASAL
87	<u>PENKA PLASTİK SAN.TİC.LTD.ŞTİ.</u>	<u>AYDIN</u> <u>YARDIMCI</u>	<u>PLASTİK , PVC</u> <u>DOĞRAMA</u>
88	PENTEKS İPLİK SAN.TİC.AŞ.	MUSTAFA ÖZHÜSREV	TEKSTİL
89	PENTEKS İPLİK SAN.TİC.AŞ.	MUSTAFA ÖZHÜSREV	TEKSTİL
90	ROTA TEKSTİL TURZ.SAN.TİC.AŞ.	OSMAN YURDAKUL	TEKSTİL
91	SABİT GEMİCİ	SABİT GEMİCİ	TARIM ALET MAKİNE
92	SADIKOĞULLARI TEK.İLET.ELEK.TEKS.İNŞ.LTD.ŞTİ.	OĞUZHAN SADIKOĞLU	İLETİŞİM
93	SAFA İNŞ.TİC.SAN.LTD.ŞTİ	SAMİ NACAR	İNŞAAT
94	SAFTEKS TEKSTİL SAN.	MUAMMER ÖZPOLAT	TEKSTİL
95	SEBİR GIDA TURZ.LTD.ŞTİ.	CENGİZ BUT	GIDA
96	SERETEK YAPI KİM.MAD.TAŞ.SAN.TİC.AŞ.	SAİT EKEN	YAPI KİMYASAL İNŞ.
97	<u>SOMAY PLASTİK SAN.TİC.LTD.ŞTİ.</u>	<u>BEKİR</u> <u>AYDOĞAN</u>	<u>PLASTİK</u>
98	SOYTAŞ GIDA MAD.İMAL.SAN.TİC.AŞ.	ATİLLA BAĞDATLI	GIDA , KURUYEMİŞ PAKETLEME
99	ŞAMPİYON EV GEREÇLERİ ELEK.ELEKTRONİK TEKSTİL İNŞ.SAN.TİC.AŞ.	HÜSEYİN KIYMAZ	BEYAZ EŞYA MAK.
100	TAHA TEKSTİL SAN.TİC.AŞ.	AYHAN KESKİN	TEKSTİL
101	TEKGÜL KAĞIT KUTU AMB.NAK.SAN.TİC	ÖNDER TEKGÜL	KAĞIT
102	TEKNOSER PANEL SİSTEMLERİ LTD.ŞTİ.	METİN ALKAN	PLASTİK
103	<u>TEKVALF İNŞ.</u>	<u>REHA</u> <u>İPEKÇİ</u>	<u>PLASTİK (PVC)</u>
104	TİMSAN TRANS. ELK.MOTOR VE ELEKT.CİH.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	İLHAMİ DULKADİR	ELEKTRONİK SAN.(TRANSFORMATÖ R)

105	TOKA TEKSTİL TİC.LTD.ŞTİ.	M.ALİ TOKA	TEKSTİL , KONFEKSİYON KOT PANTOLON
106	TURKOGLU TEKSTİL SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	YAKUP TÜRKOĞLU	TEKSTİL
107	TÜRKEK TARIM ÜRN.GIDA SAN.İMAL.İTH.İHR. TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	AHMET TÜRKEK MEHMET TÜRKEK	GIDA KAYISI
108	YAKA TEKSTİL SAN.	BASRİ YAŞAR	TEKSTİL , İPLİK VE KUMAŞ BOYAMA
109	YAKA TEKSTİL SAN. TİC.AŞ.	BASRİ YAŞAR	TEKSTİL , İPLİK VE KUMAŞ BOYAMA
110	YILDIZ CAM MOZAIK SAN.DIŞ TİC.LTD.ŞTİ.	AYDIN GÜRENEKLİ	CAM MOZAIK
111	YURT İÇİ KARGO SERV.AŞ.	MUSA	DİĞER KARGO
112	ZEYVELİ GIDA SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ALAATTİN ZEYVELİ	GIDA , BULGUR İMALATI
113	ZORUK TEKSTİL TURZ. GIDA HAYV.VE İNŞ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ZAHİDE AYDUN	TEKSTİL
114	ARAS KARGO	EDA ÖZTORUN	DİĞER (KARGO)
115	ERSOY TEKS. TARIM ÜRÜNLERİ SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	AYDIN ERSOY	GIDA
116	GÖÇMEZ TARIM ÜRÜNLERİ	BÜLENT GÖÇMEZ	GIDA , KURU KAYISI İŞLEME, PAKETLEME
117	İLBAY TARIM ÜRÜNLERİ	LÜTFÜ İLBAY	GIDA , KURU KAYISI İŞLEMESİ
118	ANATEKS ANADOLU TEKSTİL FABRİKALARI A.Ş.		TEKSTİL , İPLİK
119	<u>KÖLÜKOĞLU BOYA</u>	<u>HAMDİ KÖLÜK</u>	<u>KİMYA SAN. (PLASTİK VE YAĞLI BOYA)</u>
120	MALATYA BES REKLAM	BURHAN VURAL	GIDA , KAYISI ÇEKİRDEĞİ İŞLEME
121	MEVA MOBİLYA		ORMAN MOBİLYA
122	SEHER ENTEGRE TAV.PAZ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	YAVUZ AKÇAMUR	GIDA (KANATLI YEM ÜRETİMİ)

123	ZENGİ PLASTİK	NAİM GÜRBÜZ	PLASTİK , TAŞIMA VE İSTIFLEME KASASI
124	ALVURAL DIŞ TİC. GIDA SAN.LTD.ŞTİ.	İSMAİL ALVURAL	GIDA
125	BOİOSAN TARIM GIDA	VOLKAN YILDIRIM	GIDA (YAŞ-KURU KAYISI ELMA NAR KIRAZ)
126	ERMAS ROLİK MASURA TEKSTİL TUR. SAN.TİC.LTD.ŞTİ	YUSUF ÖZER	KAĞIT SAN. (MASURA)
127	GAYE GIDA SAN.AŞ.	CENGİZ KAÇMAZ	GIDA
128	KOÇOĞLU CAM BALKON	ÖMER KOÇ	İNŞAAT CAM BALKON
129	MALATYA ALTUNTAŞ MAKİNE SAN.TİC.AŞ.	MAHMUT ALTUNTAŞ	GIDA MAKİNA İMALATI
130	MALATYA KUMAŞ SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	RAMAZAN BABACAN	TEKSTİL ÖRME KUMAŞ İMAL. BOYAMA
131	MEL TARIM AŞ.	MURAT ELMAS	GIDA YAŞ MEYVE
132	YENİ MAĞAZACILIK (A101)		
133	RM BENT GIDA SAN. İÇ VE DIŞ TİC.LTD.ŞTİ.	MUSTAFA BENT	GIDA
134	TİBET BETON İNŞ.GIDA HAYV.MAD.MAK.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	İBRAHİM BALTA	İNŞAAT SAN.
135	YİĞİTCANLAR TARIM ÜRÜN GIDA İNŞ. NAK.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	İLHAN YİĞİTCAN	GIDA
136	YURTLAR GIDA TARIM ÜRÜN.İNŞ.TAAH.PAZ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	HASAN YURT	GIDA
137	ZETAŞ YAPI OTOMAT.TAŞ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	SABRİ DAŞKIRAN	TEKSTİL

Ek-6: Malatya 2. Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmeler

MALATYA 2.ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELER				
	FİRMA ADI	KİRACI	SEKTÖR	YETKİLİ İSMİ
1	ABUZER GÜNDÜZ	ELİSA YAPI	DOĞRAMA	ABUZER GÜNDÜZ
2	ADAŞ UN GIDA TEKS.İNŞ.LTD.ŞTİ.		GIDA	AHMET ADALI
3	AHMET KURDAŞ		KAROSER	AHMET KURDAŞ
4	AHMET KURDAŞ		KAROSER	AHMET KURDAŞ
5	AKANYILDIZ MADENİ YAĞ	BORBAY İNŞAAT	KABLO	MURAT ERDOĞANLI
6	AKANYILDIZ MADENİ YAĞ		MADENİ YAĞ	SÜLEYMAN ATAŞ
7	AKBULUT TEKS.SAN.TİÇ.A.Ş.		TEKSTİL	SABAHATTİN KOCAĞA
8	AKBULUT TEKS.SAN.TİÇ.A.Ş.		TEKSTİL	SABAHATTİN KOCAĞA
9	AKKILIÇ GIDA PAZ.SAN.LTD.ŞTİ.		GIDA	MUTTALİP KILIÇ
10	AKPAMUK TEKSTİL		MEDİKAL	BAYRAM SEVEN
11	ALBAYRAK TİC.LTD.ŞTİ.	ERAY TEKSTİL	TEKSTİL	ZİYA ER
12	ALİ HAKKATAPAN		GIDA	ALİ HAKKATAPAN
13	ALİMA SU ÜRÜNLERİ		GIDA	Hüseyin BAYHAN
14	ALPTEKİN MAKİNA		MAKİNE	MEHMET ALPTEKİN
15	ALTINTOP PLASTİK	SİBEM DOĞAL KOZMETİK	KOZMETİK	BEYDA ÖZDEM
16	ALTUNOK GIDA VE SAN.TİC.LTD.ŞTİ		GIDA	SABRİ ALTUNOK
17	APRİKO GIDA LTD.ŞTİ.		GIDA	MURAT TOKMAK
18	ARILAR İNŞ.GIDA SAN.TİC.LTD.ŞTİ.		GIDA	YUSUF ARI
19	ARILAR İNŞ.GIDA SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	ÖZGAP	TEKSTİL	FATİH SAİB SÖZEN
20	ARMAR METALURJİ MADEN SAN.A.Ş.	BİNPA MADEN	MADEN	ABDULHALİM ARAZ
21	ARMATAŞ BİMS BETON YAPI ELEMENL.		YAPI MLZ.LERİ	MEHMET ÖNER
22	ART GRUP CAM SAN.LTD.ŞTİ.		CAM	MEHMET TOPSÖĞÜT
23	ARTI GIDA TİC. VE SAN.LTD.ŞTİ.		GIDA	İLHAMİ GÖKÇE
24	AS-EL ELEKTRİK			AYHAN SELÇUK
25	ATLAS TARIM ÜRÜN.İHR.A.Ş.		GIDA	CAHİT ÖZER
26	AYSUN GÜL	HÜSEYİN ERDOĞAN	TEKSTİL	HÜSEYİN ERDOĞAN
27	AZİZ ALBAYRAK- MEHMET AKOĞUL	DENİM TEKSTİL	TEKSTİL	AYKUT DİRİCAN
28	B&B GIDA	FATMA GEÇEN	GIDA	SAİT GEÇEN
29	BAYKANLAR TEKSTİL LTD.ŞTİ.		TEKSTİL	YILMAZ ÖZHALEP
30	BAYKANLAR TEKSTİL LTD.ŞTİ.		TEKSTİL	YILMAZ ÖZHALEP

31	<u>BOYKA DOĞRAMA</u>		<u>DOĞRAMA</u>	<u>MAHMUT BOYRAZ</u>
32	BÜYÜK YEŞİLTAŞ MERMER LTD. ŞTİ.		MERMER	HÜSEYİN YEŞİL
33	CENGİZ DOĞAN- DOĞAN MAKİNE		MAKİNE	CENGİZ DOĞAN
34	CİKAS PRES LTD.ŞTİ.		MAKİNE	CEMAL AKÇİÇEK
35	ÇELTEKS TEKS.ÜRE.LTD.ŞTİ.		TEKSTİL	HIDIR ÇELİK
36	ÇEPOMP POM.VEMAK.SAN.LTD. ŞTİ.		MAKİNE	MUSTAFA ÇEKİRDEK
37	ÇETİN CİVATA	TEKNO BAĞ ELEMEN.	CİVATA	MUSTAFA TECDELİOĞLU
38	ÇEVİKLER ENERJİ MADENCİLİK LTD.ŞTİ		MADEN	H.İBRAHİM ÇEVİK
39	DENİZ DIŞ TİC.VE SAN. LTD.ŞTİ.		GIDA	HÜSEYİN BİLGEN
40	DİA-MED KİMYA MED. İLAÇ LTD.ŞTİ.		MEDİKAL	SELÇUK OTLU
41	DİRİLER GIDA VE YEM TİC.LTD.ŞTİ		GIDA	GALİP DIRİ
42	DİVANSAN OTURMA GRUPLARI	BELSA TEKSTİL	TEKSTİL	MEHMET HASKUL
43	DOĞU PREFABRİK YAPI		PREFABRİK	TURGAY ÖZTÜRK
44	DURMAN GRUP LTD.ŞTİ.	AKBAŞ GIDA	GIDA	MEHMET AKBAŞ
45	<u>DURMAN GRUP LTD.ŞTİ.</u>	<u>KRİSTAL BORDÜR</u>	<u>PVC</u>	<u>CUMALİ DURMAN</u>
46	DURSUN ÇAĞLAR	GİNSA TEKSTİL	TEKSTİL	MAHMUT GEZEK
47	DUTPINAR GIDA SAN.TİC.LTD.ŞTİ.		GIDA	TAHSİN ÖNER
48	DÜNYA KOZMETİK		KOZMETİK	CİHAT MALATYALI
49	ECZACIBAŞI MONROL		MEDİKAL	ERKAN ÖZDOĞAN
50	EGM SAĞLIK HİZM.LTD.ŞTİ.		MEDİKAL	SELAMİ GÖÇMEZ
51	EKA TEKSTİL	SAYINLAR GIDA	GIDA	VAHAP SAYIN
52	EKREM NARİN GIDA NAK.LTD.ŞTİ		GIDA	MAHMUT NARİN
53	EMEKSİZLER HURDA LTD.ŞTİ.		GERİ DÖNÜŞÜM	MAHMUT EMEKSİZ
54	EMİN SENTETİK ÇUVAL UN YEM LTDŞTİ.		BOYA	ABDULLAH BAŞTÜRK
	ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ	MARMARA EĞİTİM KURUM.	EĞİTİM	UTKU DOĞAN
55	ENES HIRDAVAT İNŞ.TİC.LTD.ŞTİ.	SÜMELA MOBİLYA	MOBİLYA	HASAN YEŞİLBAĞ
56	ENGİNLER MOBİLYA		DOĞRAMA	ABDULLAH ENGİN
57	EVREN FİDAN-GONCA GİYİM			EVREN FİDAN
58	FESİH KARAKUŞ		GIDA	FESİH KARAKUŞ
59	GAİLE MAKİNE		MAKİNE	A.KADİR SEVİM
60	GÜNAYSAN MAK. LTD.ŞTİ		MAKİNE	KEREM GÜNAY

61	GÜNER DEMİRCİ	ÇİMKO ÇİMENTO BETON	İNŞAAT	ALİ TARLAKAZAN
62	GÜNGÖR GIDA A.Ş.		GIDA	İBRAHİM GÜNGÖR
63	GÜR GIDA TARIM ÜRÜN.SANTİC.LTD.ŞTİ.	REİS AMBALAJ	PLASTİK	HASAN ENSARİ ALADAĞ
64	GÜZELCAN KAYISI GIDA LTD.ŞTİ.		GIDA	YALÇIN GÜZEL
65	HALK BANKASI			
66	HAMİT KARAKÖSE		GIDA	HAMİT KARAKÖSE
67	HÜSEYİN AYDIN	ÜÇGEN MÜHENDİSLİK	ASANSÖR	HASAN DÜNDAR
68	IFS TARIM (MELİKA TARIM)		GIDA	MELİH GÜLTEKİN
69	ILPET PET.GIDA LTD.ŞRİ.		GIDA	SADULLAH ILICAK
70	İHSAN GÜR-Z.ERKAN GÜR		GIDA	İHSAN GÜR
71	İKİ EL MAKİNE		MAKİNE	CUMALİ KÖMÜRKARA
72	İMREN MAKİNE	ARC MODA	TEKSTİL	M.EMİN ARICI
73	İPEK TEKSTİL DIŞ TİC.A.Ş.		TEKSTİL	DEHA ŞAHİNTÜRK
	İŞGEM		EĞİTİM	NECİP CENGİL
74	KADİR KIZILDAĞ		MAKİNE	KADİR KIZILDAĞ
75	KALI YATIRIM		TEKSTİL	HACI OSMAN KALI
76	KAYSICIOĞLU KAYISI TARIM		GIDA	İSMAİL ASLAN
77	KEMAL DÜNDAR- NUSRET KARAPEKMEZ	ENERJİ GIDA	GIDA	ÖZCAN DÜNDAR
78	KERVANÇELİK OTO KARS.LTD.ŞTİ.	BYTON YAPI ELEMENLARI	YAPI KİMYASALI	HARUN PAŞAHAN
79	KODAMAN OTO	SIRMA SÜT	GIDA	RAMAZAN ÇINAR
80	KULCU SİNAİ VE TIBBİ GAZLAR LTD.ŞTİ.	YENERPEN PVC	PVC DOĞRAMA	MEHMET TAHİR YENER
	KULCU SİNAİ VE TIBBİ GAZLAR LTD.ŞTİ.		TIBBİ GAZ	NURETTİN KULCU
81	KU-ZE TEKSTİL	YAPARLAR İNŞAAT	KAUÇUK	ÖNAL YOKUŞ
82	KÜBRATEKS TEKSTİL		TEKSTİL	MEHMET AKBALIK
83	KÜBRATEKS TEKSTİL		TEKSTİL	MEHMET AKBALIK
84	KÜSMÜŞLER GIDA	ARM TEKSTİL	TEKSTİL	RECEP BOĞA
85	LÜTFÜ GÜLFIRAT	SEYKA TEKSTİL	TEKSTİL	BAYRAM AKKUZU
86	M G DANIŞMANLIK		TEMİZLİK ÜRÜNL.	MEHMET GÜRSOY
87	MALATYA ÇARŞI MARKET	ÖZDEMİRLER	GIDA	RAMAZAN ÖZDEMİR
88	MEHMET YEŞİLBAŞ		ALÇI	MEHMET YEŞİLBAŞ
89	MEK GIDA		GIDA	ALAADDİN KARAASLAN
90	MERALLER TARIM		GIDA	OĞUZ MERAL
91	MERSİN ORTA DOĞU	AVRASYA 44 OİL	MADENİ	AYDIN SELÇUK

	ÖZEL SAĞLIK HİZ	LOJİSTİK	YAĞ	
92	MERTDEMİR PLAS.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.		PLASTİK	İBRAHİM DEMİR
93	<u>MERTDEMİR</u> <u>PLAS.SN.TİC.LTD.ŞTİ</u>		PVC	<u>İBRAHİM DEMİR</u>
94	MEYVESAN KAYISI VE GIDA		GIDA	LÜTFÜ TOKMAK
95	MİKAEL COMPANİ GIDA	MEVSİM MEŞRUBAT	GIDA	REHA YAVAŞLI
96	MİMSAN MAK.İNŞ. VE TİC.LTD.ŞTİ.		MAKİNE	ENVER İLHAN
97	MİMSAN MAK.İNŞ. VE TİC.LTD.ŞTİ.		MAKİNE	ENVER İLHAN
98	MONOTEKS TEKS.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.		TEKSTİL	CEMAL ALAY
99	MUSTAFA MÜDÜROĞLU	MAYA GERİ DÖNÜŞÜM	GERİ DÖNÜŞÜM	İSMAİL YILAN
100	NARMİKAN GIDA - SÜRÜCÜ MAKİNA	AKGÜLLER PANO	PANO	ÖMER AKGÜL
	NARMİKAN GIDA - SÜRÜCÜ MAKİNA	SÜRÜCÜ MAKİNA	MAKİNE	ABUZER SÜRÜCÜ A.KADİR KOCAKAPLAN
101	NURKAP GIDA		GIDA	
102	OMAR ELMAS GIDA SAN.LTD.ŞTİ.		GIDA	MURAT ELMAS
103	ORKAY KAYISI TARIM ÜRÜNLERİ	DİLTEMİZLER REKLAM	REKLAM	CELALETTİN DİLTEMİZ
104	<u>ORTAK GİRİŞİM</u>		<u>DOĞRAMA</u>	<u>BAYRAM</u> <u>DAĞAŞAN</u>
105	ORTKA METAL	PEHLİVAN GIDA	GIDA	CUMALİ BÜKER
106	ORTKA METAL EŞYA SAN.LTD.ŞTİ.		METAL	“İRFAN BÜKER
107	ORTKA METAL EŞYA SAN.LTD.ŞTİ.		METAL	İRFAN BÜKER
108	OSMANOĞULLARI MÜH.İNŞ.LTD.ŞTİ		GAZ BETON	HÜSEYİN ÇINAR
109	ÖMER ALTUNTOP	ALTINTOP ISI	MAKİNE	ÖMER ALTUNTOP
110	ÖMER İLHAN	BAŞAK SEBA ERDOĞAN	GERİ DÖNÜŞÜM	ŞERAFETTİN ERDOĞAN
111	ÖMER İLHAN	DAP KİMYA	MADENİ YAĞ	AYTAÇ GÜL MUHAMMET YÜKSEKLER
112	ÖNCÜ SERAMİK		SERAMİK	
113	<u>ÖZ EKİN PVC</u> <u>LTD.ŞTİ.</u>	<u>TEMPO CAM</u>	<u>PİMAPEN-</u> <u>CAM</u>	<u>BASRİ İLHAN</u>
114	ÖZAKTER GIDA LTD.ŞTİ.		GIDA	BURHAN LÜLECİ
115	ÖZASLAN YÜN		YÜN	CEMİL ASLAN
116	ÖZÇİÇEK TEKS.ÜRÜN.SAN.LTD.Ş Tİ.	AK-FE TEKSTİL	TEKSTİL	MEHMET ÖZÇİÇEK
117	ÖZÇİÇEK TEK.ÜRÜN.SANAYİ.LT D.ŞTİ.		TEKSTİL	MEHMET ÖZÇİÇEK
118	ÖZDALLAR AYAKKABI LTD.ŞTİ.		AYAKKABI	YUSUF ÖZDAL

119	ÖZDEN KURNAZ		GIDA	ÖZDEN KURNAZ
120	ÖZGENÇLİK MOB.DOĞ.İNŞ.LTD.ŞTİ.	YENİ DOĞUŞ MOBİLYA	MOBİLYA	MEHMET GÜNDÜZ
121	ÖZGÖZDE HELVA LTD.ŞTİ.		GIDA	MUSTAFA KAYHAN
122	ÖZKALE KİMYA PETROL		KİMYA	CEVAZ KOCA
123	ÖZKALİTE LTD.ŞTİ.		MAKİNE	CELAL KARADUMAN
124	ÖZKENT HALI SAN.TİC.LTD.ŞTİ.		HALI	HASAN AYAZ
125	ÖZNESİL ENTEĞ.TAVUK VE YEM SAN.		GIDA	MUZAFFER ERŞAN
126	ÖZNESİL TAVUKÇULUK		GIDA	MUZAFFER ERŞAN
127	ÖZNUR BRANDA TEKS.TİC.LTD.ŞTİ.	MERT MERVE GIDA	GIDA	ENVER YALÇIN
128	PİA AKRİLİK		KİMYA	A.SADİN ÇEKER
129	POLAT TEKS.TAŞ.SAN.TİC.LTD .ŞTİ.		TEKSTİL	ALİ POLAT
130	S.S PANCAR KOOPARATİFİ		GIDA	CELAL ŞEREFHANLI
131	SARITOMBİŞ GIDA LTD.ŞTİ.		GIDA	ADİL ERBAŞ
132	SARUHAN KAYISI TİC.LTD.ŞTİ.		GIDA	TURGUT SARUHAN
133	SEDİRSAN KANEPE VE OTURMA GRUP	MAKWOOD ENTEGRE AHSAP SAN.A.Ş	MOBİLYA	ERDAL ÜLGEN
134	SERENA YAPI MALZ.TİC.LTD.ŞTİ.		METAL	ASIM AYASGİL
135	SİSTEM ÇELİK HALAT TİC.LTD.ŞTİ		ÇELİK SANAYİ	HASAN KULUĞ
136	SU DÜNYASI LTD.ŞTİ.		MAKİNA	MUSTAFA ARI
137	SUPERLİT BORU SAN.AŞ.		CTB BORU	FATİH KARAMANCI
138	ŞEKERCİLER TİC.SAN.LTD.ŞTİ.		GIDA	SELİM ŞEKERCİ
139	ŞİTOĞLU GIDA İTH.İHR.LTD.ŞTİ.		GIDA	MEHMET BALİN
140	TAHA TEKS.SAN. VE TİC.A.Ş.		TEKSTİL	İ. HAKKI KISACIK
141	TEKNO TASARIM VE YAPI LTD.ŞTİ		GIDA	AYKUT ŞAMLIOĞLU
142	TETRA TELEKOM		GIDA	İBRAHİM TURAN
143	TUGRUL KARAASLAN		MEDİKAL	TUGRUL KARAASLAN
144	TURGAY ÖZTÜRK	WERNER YAPI	YAPI KİMYASALI	UMUT GÖKTAŞ
	TURGAY ÖZTÜRK	MATEKSAN PLASTİK	KAUÇUK	ZÜBEYİR AYDIN
145	USTA GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.		GIDA	MEHMET USTA
146	ÜNLÜ SENTETİK ÇUVAL LTD.ŞTİ.		ÇUVAL	ALİSEYDİ ÜNLÜ
147	Y.MURAT ELMAS		GIDA	Y.MURAT ELMAS
148	YAGIZ ENERJİ		ÇELİK	HACİ OSMAN

			KONDISİYON	YAĞIZ
149	YAPI KİM YAPI KİMYASALLARI-ELNUR		YAPI KİMYASALI	ERDAL ALTUNKAYA
150	YAPISAN İNŞ.MALZMTEKSTİL LTD.ŞTİ.	DÖKÜMAŞ A.Ş	METAL-DÖKÜM	ABUBEKİR MEŞE
151	<u>YASİR PLASTİK</u>	-	<u>PLASTİK</u>	<u>HANİFİ IŞIK</u>
152	YAŞAR AMBALAJ		GERİ DÖNÜŞÜM	Y.OYTUN ÇİLKIZ
153	YAŞAR KARDEŞLER LTD.ŞTİ.		DOĞRAMA	YASİN YAŞAR
154	YILDIZ SARAY PETROL TİC.LTD.ŞTİ.	PROTECH MATBAA	MATBAA-REKLAM	ABDURRAHMAN FERŞATOĞLU
155	YÜKSEL YİĞİTVAR	METTAŞ BETON ELEM.	YAPI KİMYASALI	EMRE METİN
156	Z. YETKİNEL - HİKMET KÖMÜRKARA	MEKSA PLASTİK	PLASTİK	MUHARREM DEMİRELLİ

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Naim ÖZEROL
Uyruğu : TC.
Doğum Yeri ve Tarihi: Malatya/ 1980
Medeni Hali : Bekar
E-Posta Adresi : naimozero144@hotmail.com

EĞİTİM

Lise : Malatya Sümer Lisesi
Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Resim İş
Öğretmenliği
Yüksek Lisans: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM

2002 Yılında Malatya İli Akçadağ İlçesi Ören İlköğretim Okuluna Resim İş Öğretmeni olarak atandı. 2015 yılından itibaren Malatya İli Yeşilyurt İlçesi Recai Kutan Ortaokulu'nda görevine devam etmektedir.

YABANCI DİL

Orta düzeyde İngilizce bilmektedir.