T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

BUKET ASAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
MİMARLIK ANABİLİM DALI
KONUT ÜRETİMİ VE YAPIM YÖNETİMİ PROGRAMI

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALMULA KÖKSAL

İSTANBUL, 2018

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Buket ASAL tarafından hazırlanan tez çalışması 27.04.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Almula KÖKSAL

Yıldız Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Almula KÖKSAL

Yıldız Teknik Üniversitesi _____

Prof. Dr. Alaattin KANOĞLU

İstanbul Teknik Üniversitesi _____

Doç. Dr. Candan ÇITAK

Yıldız Teknik Üniversitesi _____

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince çok değerli bilgi birikimini, deneyimini ve yardımlarını benimle paylaşan ve bu süreç içinde bana her zaman destek veren değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. Almula Köksal'a teşekkür ederim. Ayrıca katılımları ile değerli yorumlarını ve bilgilerini benimle paylaşan jüri üyeleri sayın Doç. Dr. Candan Çıtak ve Prof. Dr. Alaattin Kanoğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak anket sürecinde çalışmama katkı sağlayan tüm katılımcılara ve bütün çalışma sürecinde bana destek olan değerli arkadaşlarıma, yöneticilerime, çalışma arkadaşlarıma ve aileme teşekkür ederim.

Nisan, 2018

Buket ASAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa

SİMGE LİSTESİ.....vii

KISALTMA LİSTESİ.....viii

ŞEKİL LİSTESİ.....ix

ÇİZELGE LİSTESİ x

ÖZET xi

ABSTRACT.....xiii

BÖLÜM 1

GİRİŞ 1

1.1 Literatür Özeti 1
1.1.1 İnşaat Sektöründe Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar 3
1.2 Tezin Amacı 8
1.3 Hipotez 10

BÖLÜM 2

LİDERLİK 11

2.1 Liderlik ve Lider Kavramı 11
2.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 13
2.3 Liderlik Teorileri 15
2.3.1 Klasik Dönem Yönetim Teorileri 16
2.3.1.1 Frederick Winslow Taylor'ın " Bilimsel Yönetim" Anlayışı 16
2.3.1.2 Henri Fayol'un "Yönetim Süreci" Yaklaşımı 17
2.3.1.3 Luther Gulick'in "Yönetim Süreçleri Teorisi" 18
2.3.1.4 Max Weber'in "Bürokrasi" Anlayışı 19
2.3.2 Neoklasik Dönem Yönetim Teorileri 19
2.3.2.1 Mary Parker Follett'ın Yönetim Teorisi 20
2.3.2.2 Elton Mayo "Hawthorne Araştırmaları" 20
2.3.2.3 Chester Barnard'ın "İş Birliği Sistemi" Teorisi 21

2.3.3 Özellikler Teorisi 21
2.3.4 Davranışsal teoriler 23
2.3.4.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları 24
2.3.4.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları 25
2.3.4.3 Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri 26
2.3.4.4 Likert'in Sistem 4 Modeli 27
2.3.4.5 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Matrisi 28
2.3.5 Durumsallık teorileri 30
2.3.5.1 Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli 30
2.3.5.2 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli 32
2.3.5.3 Vroom –Yetton Normatif Kuramı 34
2.3.5.4 House'un Yol –Amaç Teorisi 36
2.3.5.5 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi 37
2.3.5.6 Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Kuramı 40
2.3.6 Modern Liderlik Teorileri 41
2.3.6.1 Etkileşimci Liderlik 42
2.3.6.2 Dönüşümcü Liderlik 43
2.3.6.3 Dönüşümcü ve Etkileşimci liderler Arasındaki Farklar 46

BÖLÜM 3

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ) 48

3.1 İşletme Türleri 48
3.2 KOBİ Tanımı 48
3.2.1 Türkiye'de KOBİ Tanımı 49
3.2.2 AB'de KOBİ Tanımı 49
3.3 Türkiye ve AB'de KOBİ'lerin Önemi 50
3.4 KOBİ'lerin Sahip Oldukları Avantajlar 51
3.5 KOBİ'lerin Sahip Oldukları Temel Sorunlar ve Dezavantajlar 52
3.5.1 KOBİ'lerde Yönetim Sorunları 52
3.6 Dönüşümcü Liderliğin KOBİ'lere Kazandırdığı Faydalar 54

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL BOYUTU 57

4.1 Liderlik Uygulamaları Envanteri 58
4.2 Örneklem ve Veri Toplama 58
4.3 Anket ve Değerlendirme Yöntemi 59

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMANIN BULGULARI 64

5.1 Tanımlayıcı Çözümlemeler 64
5.2 İlişkisel Çözümlemeler 67
5.2.1 Liderlik Davranışlarının İncelenmesi 68
5.3 Güvenilirlik Analizi 80

BÖLÜM 6

SONUÇLAR VE ÖNERİLER 81

KAYNAKLAR 84

EK-A

GÖZLEMCİ ANKETİ 92

EK-B

ÖZDEĞERLENDİRME ANKETİ 97

ÖZGEÇMİŞ 102

SİMGE LİSTESİ

n_1	Birinci gruptaki denek sayısı
n_2	İkinci gruptaki denek sayısı
R_1	Birinci gruptaki değerlerin sıra numaraları toplamı
U_2	Her iki gruptaki denek sayıları 20 ya da daha az olduğunda test istatistikleri
z	Grupların birindeki veya her ikisindeki denek sayıları 20'den fazla olduğunda test istatistiği

KISALTMA LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ASCE	American Society of Civil Enginneers
ECAM	Engineering Construction and Architectural Management
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
LBDQ	Leaders' Behavior Description Questionnaire
LPI	Leadership Practices Inventory
LUE	Liderlik Uygulamaları Envanteri
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
VSM	Values Survey Module

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2. 1 Blake ve Mouton'un yönetim biçimi matrisi 28
Şekil 2. 2 Fiedler'in liderlik modeli 32
Şekil 2. 3 Vroom ve Yetton'un liderlik modelinde izlenecek olan basamaklar 35
Şekil 2. 4 İzleyicilerin olgunluk düzeyi ve lidelik biçimi arasındaki ilişki 38
Şekil 2. 5 Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Kuramı 40
Şekil 4. 1 Çalışmada istatistiksel yönetemlerin ne amaçla kullanıldığı 63

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2. 1 Liderlik tanımlarının evrimi 12
Çizelge 2. 2 Lider ve yönetici arasındaki farklar 14
Çizelge 2. 3 Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar 47
Çizelge 3. 1 Türkiye'de KOBİ sınıflandırması 49
Çizelge 3. 2 AB'de KOBİ sınıflandırması 50
Çizelge 5. 1 Katılımcıların genel dağılımı 64
Çizelge 5. 2 Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı 67
Çizelge 5. 3 Liderlik davranışlarının dağılımı 68
Çizelge 5. 4 Soru bazındaki benzerlikler ve farklılıklar 78

ÖZET

TÜRKİYE'DE İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Buket ASAL

Mimarlık Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Almula KÖKSAL

İnşaat sektörü Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için ekonomiye ve istihdama sağladığı katkı nedeniyle en fazla etki yaratan sektörlerin başında gelmektedir. Her sektörde olduğu gibi inşaat sektöründeki örgütler için de verimliliğin sağlanması, maddi ve beşeri kaynakların doğru kullanılması ve değişimlere adaptasyon süreçlerinde yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır. KOBİ'ler özelinde bakıldığında ölçeklerinden dolayı esnek örgüt yapısı sayesinde olası ekonomik dalgalanmalarda kolay küçülüp büyüyebilme gibi konularda büyük ölçekli işletmelere göre avantajlı olarak kabul edebilecek iken finansal sorunlar ve yönetimle ilgili yanlışlar nedeniyle sahip oldukları avantajları devam ettiremedikleri için ömürleri kısa olmaktadır. Dolayısıyla içinde bulundukları yoğun rekabet ortamında, ekonomik değişimlere karşı dayanıklı olup aynı zamanda büyümeyi gerçekleştirebilmeleri için etkin liderlere ihtiyaçları vardır.

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında, inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik davranışları üzerine yapılan çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Özellikle Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde liderlik üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Tez konusunun belirlenmesinde bu durum belirleyici olmuştur.

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür özeti, tezin amacı ve hipotezi gibi bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, liderlik ve lider tanımlarına, lider ile yönetici arasındaki farklara ve liderlik ve yönetim üzerine yapılmış olan teorilere yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde Türkiye'de ve AB'de KOBİ tanımları, Türkiye ve AB'de KOBİ'lerin önemi, KOBİ'lerin sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar ve liderlik konusu bağlamında KOBİ'lerin yönetim sorunlarına değinilip, dönüşümcü liderlik biçiminin KOBİ'lere ne gibi faydalar sağlayacağı tartışılmıştır.

Dördüncü bölümde temel yaklaşımların ne olduğu, araştırmanın tasarımı, örneklemin nasıl oluşturulup, veri toplamanın nasıl yapıldığı ve anket ile değerlendirme yönteminin ne olduğuna yer verilmiştir. Çalışmada iki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik özellikler sorgulanırken, ikinci bölümde yöneticilerin dönüşümcü liderlik biçimlerini ortaya koymak için uluslararası geçerliliğe sahip bir envanter olan Kouzes ve Posner'ın "Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE) 360^0 Değerlendirme-özdeğerlendirme ve gözlemci" anket formu kullanılmıştır. Bölümde LUE detaylı olarak açıklanıp, neden bu çalışmada tercih edildiğine değinilmiş, kullanılan ölçeğin ne olduğu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasına yer verilmiş ve çalışmada kullanılan LUE (özdeğerlendirme ve gözlemci) anket formları için SPSS 22 programında güvenilirlik analizi yapılmıştır. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümündeki demografik sorulara verilen cevapların analizi tanımlayıcı çözümlemeler başlığında açıklanmış, ilişkisel çözümlemeler başlığı altında ise LUE alt boyutları doğrultusunda liderler ile izleyicilerin cevapları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Son bölüm olan altıncı bölümde ise elde edilen sonuçlar özetlenmiş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider, Yönetici, İnşaat sektörü, KOBİ, LUE

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES FOR SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF TURKEY

Buket ASAL

Faculty of Architecture

Msc. Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Almula KÖKSAL

Construction sector is one of the main sectors that create the highest impact on the account of the contributions it makes to the economy and employment in a developing country like Turkey.

Leadership skills of managers become important to provide effectivity, optimum usage of human and financial resources and adaptation to changes in the company. When SME's are considered, these companies can be accepted as advantageous against the negative effects of possible economic fluctuations due to their flexible organizational structure however, they cannot maintain the advantages they have owing to financial problems and managerial mistakes so cannot sustain their existence for long time. SMEs operating in the construction sector need active leaders to be able to withstand economic changes and provide sustainable growth of the company in this competitive environment.

In the literature survey conducted within the scope of this study, it was seen that the number of studies on the leadership behaviors of the managers in the construction sector is not very frequent. Especially when SMEs in the construction sector in Turkey are examining, it has not been encountered in a study about leadership. This situation has been decisive in determining the topic of this thesis.

Thesis totally consists of five chapters. The first part presented, introduction, contains information about literature summary, purpose and hypothesis of the thesis. In the second part presented, leadership and leader definitions, the differences between leaders and managers and theories about leadership and management have been mentioned.

The third part of the study contains SME definitions in Turkey and EU, the importance of SME's in Turkey and in EU and advantages and disadvantages of SMEs. Additionally, in the context of leadership, management problems of SMEs' and the benefits of transformational leadership for SMEs' explicated in this chapter.

Fourth chapter includes information about main approaches, the design of the research, creation of the sample, collection of the data, the survey and the evaluation method. By means of survey, two-part survey was used in this study. In the first part of the survey, demographic characteristics of the participants were questioned. In the second part, Kouzes and Posner's "Leadership Practices Inventory (LPI) 360^0 Evaluation-Self and Observer" questionnaire, which is an internationally validated inventory that is used to reveal the transformational leadership styles of managers, were applied to participants. Additionally, the reasons of using LPI in this study also explained in this chapter.

In the fifth chapter, the interpretation of the data obtained as a result of the questionnaire was given. Also, reliability analysis was performed in the SPSS 22 program for the LPI (self-assessment and observer) questionnaire used in this study. The answers of demographic questions in the first section of two-part survey demonstrated under the descriptive analyses part of this chapter. Therefore, the relations between the answers of leaders and observers were examined in accordance with LPI practices in relational analyses part of this chapter.

Finally in the sixth chapter, the obtained results are summarized and various suggestions are demonstrated.

Key Words: Leader, Manager, Construction sector, SME, LPI

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1 Literatür Özeti

Türkiye'de inşaat sektörü her geçen gün büyüyerek ekonomiye katkı sağlarken aynı zamanda gelişimin ana eksenini oluşturmaktadır. 200'den fazla alt sektöre katkı sağlayan ve "lokomotif sektör" olarak adlandırılan inşaat sektörünün GSMH'deki payının yüzde 30 olduğu düşünüldüğünde ülke ekonomisine sağladığı katkının önemi daha iyi anlaşılmaktadır [1].

İnşaat sektörü tasarım aşamasından yapım aşamasına kadar içinde birçok paydaşı barındıran ve bu farklı paydaşların koordineli bir şekilde çalışarak projeleri optimum süre, maliyet ve kalitede bitirmeye çalıştığı süreçlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda Love ve diğerleri [2] yaptıkları araştırmada, yapımın sosyal bir sistem olduğunu ve "insan"ın yapım projelerinde birincil unsur olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, inşaat sektöründeki yöneticilerin sahip olduğu liderlik özelliklerinin bu süreçler üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu ve büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Liderlik kavram olarak incelendiğinde geçmişten günümüze birçok disiplin içinde araştırma konusu olduğu ve üzerinde birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde sorumlu kişi liderdir. Örgütlerin bulundukları iş ortamında değişimler çoğunlukla örgütün kendisini bu değişimlere adapte etme hızından daha hızlı gerçekleştiği için çevredeki değişime adapte olamayan örgütlerin varlıklarını devam ettiremedikleri görülmektedir [3]. Bu anlamda İnşaat sektörü gibi oldukça karmaşık ve emek yoğun bir sektörde de şüphesiz yöneticilerin liderlik davranışları önem

taşımaktadır.

Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren şirketler düşünüldüğünde ilk olarak akla gelen genellikle büyük ölçekli inşaat şirketleri olmasına rağmen küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) yapı üretim sektörünün %70' ini oluşturduğu görülmektedir [4]. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin ana ve alt yüklenicilik, yapı malzemesi tedariği, tasarım, yapı denetim, inşaat proje yönetimi, danışmanlık vb. gibi birçok alanda hizmet verdikleri ve sektörde çoğunlukta olmaları göz önüne alındığında doğru yönetildikleri takdirde ekonomiye daha çok katkı sağlayabilecekleri öngörülebilecek iken kurallı bir örgüt yapılarının olmaması, yönetim ve liderlikle ilgili eksikleri nedeniyle verdikleri yanlış kararlar doğrultusunda varlıkları son bulabilmektedir. Bunların yanısıra sermaye yetersizliği, pazarlama becerilerinin düşük olması, teknolojiye erişim vb. gibi ölçekle ilgili sorunlar da bu süreci hızlandırmaktadır [4].

Bu anlamda değişen pazar koşulları ve küreselleşme süreci içinde yeteneklerini doğru kullanabilen işletmeler sorunların üstesinden gelebilmekte ve rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bunun sağlanmasında da yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda da örgütü yöneten kişi girişimcinin kendisi ise benimsediği liderlik davranışları yönetim anlayışını ve vizyonunu şekillendireceğinden örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır [5]. Günümüzde liderlerinin nitelikli olması ve iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken büyük firma haline gelen birçok örnek bulunmaktadır [6]. Bunlara ek olarak, yeni kurulan KOBİ'lerin %50 sinin 5 yıl içinde kapandığı, ortalama olarak 13 yıllık bir ömürlerinin olduğu ve büyük çoğunluğun küçük firma kategorisinde kalıp büyüyemediği [7] düşünüldüğünde girişimlerin etkin birer liderin önderliğinde yönetilmesiyle olumlu yönde katkı sağlanabilecektir. Dönüşümcü liderliğin KOBi' lerin büyümelerinde, karlılıklarında ve performanslarında artış sağladığı görülmüş, bu sebepten dolayı KOBİ'ler için en uygun yönetim yaklaşımının dönüşümcü liderlik olduğu saptanmıştır [8]. Bunun yanısıra KOBİ'lerdeki yönetimle ilgili var olan sorunların üstesinden gelmek konusunda da dönüşümcü liderlik biçiminin benimsenmesinin fayda sağlayacağı öngörüldüğünden bu tez çalışmasında dönüşümcü liderlik üzerinden araştırılma yapılmasına karar verilmiştir.

Liderlik ve KOBİ'ler bağlamında YÖK tez veri tabanı tarandığında bugüne kadar Türkiye'de birçok sektörde bu konular üzerine çalışmalar yapıldığı görülmüş fakat inşaat sektörü özelinde yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Türkiye'de inşaat sektörü bağlamında yapılan çalışmaların genellikle büyük ölçekli şirketlerde çalışan yöneticilerin liderlik davranışları üzerine olduğu saptanmıştır. İnşaat sektörünün yarıdan fazlasının KOBİ olduğu düşünüldüğünde; KOBİ'ler üzerinden "liderlik" konusunun irdelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1.1 İnşaat Sektöründe Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatür taraması sürecinde liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş, inşaat sektörü bağlamında liderlikle ilgili yapılan çalışmaların bazılarına bu bölümde yer verilmiştir. Yüksek lisans tezleri kapsamında yönetici ile yönetici olmayan personelin tercih ettikleri ve algıladıkları liderlik davranışlarını araştırdığı, dolayısıyla katılımcıları bu çalışmadaki gibi ele aldığından, Yenipazarlı [9] tarafından 2006 yılında İTÜ Proje ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yapılmış olan "Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı teze, liderlik konusunu demografik özelliklerden cinsiyet ile ele alan, Tarım [10] tarafından 2010 yılında İTÜ Proje ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yapılmış olan "Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" başlıklı teze ve liderlik konusuyla ilgili yapılan en güncel tez çalışmalarından biri olduğu için konunun son yıllarda nasıl ele alındığını incelemek amaçlı Mamaş [11] tarafından 2015 yılında İTÜ Proje ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yapılmış olan "Türk Inşaat Proje Yönetimi Sektöründe Çalışan Üst Ve Orta Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı teze yer verilmiştir. Bunlara ek olarak bu çalışmada da liderlik konusu KOBİ'ler bağlamında ele alındığı için örnek bir çalışma olması dolayısıyla Kasapoğlu [12] tarafından 2013 yılında ASCE dergisinde yayınlanmış olan "Türkiye'deki Mimari Tasarım Ofislerinin Liderlik Biçimleri" ("Leadership Styles in Architectural Design Offices in Turkey") başlıklı bir çalışmaya yer verilmiştir.

Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

2006 yılında Yenipazarlı'nın [9] yapmış olduğu bu çalışmanın amacı liderlik ile ilgili kavramları incelemek ve Türkiye'deki inşaat firmalarında çalışan yöneticilerin benimsedikleri ve yönetici olmayan çalışanların algıladıkları liderlik biçimlerinin incelenmesi ve bu liderlik biçimlerinin yaş, cinsiyet vb. gibi çeşitli demografik özellikler doğrultusundaki etkilerini incelemektir. Bu bağlamda çalışmada Geert Hofstede'nin Values Survey Module (VSM) 82 formundan yararlanılarak üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Buna göre personellerin liderlik yaklaşımı ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek gibi değişkenler arasındaki ilişkiler baz alınarak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. Türkiye'de inşaat sektöründe farklı şirketlerde çalışan orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan çalışanlar üzerinden tercih edilen yönetici tipi ve gözlemlenen lider arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenmek istenmiştir. Araştırmaya katılan toplamda 611 çalışanın cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmadan çıkarılan sonuçta katılımcıların büyük çoğunluğunun otokratik yaklaşımı benimsediği görülürken, çalışanların en çok tercih ettikleri yönetici tipi ise demokratik olarak bulunmuştur. Dolayısıyla tercih edilen yönetici tipi ile gözlemlenen yönetici tipinin farklı olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca çalışmada kadınların inşaat sektöründe erkeklere göre daha az sayıda oldukları görülürken, bu durumun yönetici pozisyonlarında da geçerli olduğu anlaşılmıştır. Sektörde erkeklerin yoğunlukta olduğu çalışan profilinin çıkmış olması ve yöneticilik pozisyonlarında yükseldikçe kadın çalışan oranının düşmesi, var olan otokratik lider tercihinin ana etkenlerinden biri olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma yaşları incelendiğinde ise kadınların erkeklerden daha erken yaşta ayrıldıkları sonucu çıkmıştır.

Araştırmadan çıkarılan başka bir sonuç ise, sektörde erkeklerin inşaat mühendisliği mesleğinde çoğunlukta olduğunu, kadınların ise mimarlık ve işletme iş idaresi gibi mesleklerde daha fazla çalıştıklarını göstermektedir. Bunlara ek olarak, iç ve dış nedenlerden dolayı kadınların yöneticilik kademelerine gelemediği ya da sektördeki zorluklar nedeniyle aile ve iş yaşantısını bir arada tutma konusundaki problemlerden ötürü yöneticilik konumundaki şansının düştüğü anlaşılmaktadır. Tezde incelenen diğer önemli konu ise sektördeki liderlik biçimleri ve kültür arasındaki ilişkidir. Tercih edilen ve benimsenen yönetici tipi doğrultusunda çıkan sonuçlar kültürel boyutlar açısından

incelenmiştir. Buna göre Türk inşaat sektöründe yöneticilerin hem ulusal hem de sektör kültüründen etkilenmekte oldukları ortaya çıkmış, Türk kültüründeki, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluğun liderlik biçimlerine etkisinin olduğu görülmüştür. Tezde ayrıca Hofstede'in kültür incelemeleri ve methoduna dayanarak Türk kültüründe ve inşaat sektöründe otokratik lider kavramının yerleşik bulunduğu belirtilmiştir. Diğer yandan çalışanlar tarafından tercih edilen liderlik türü ise bu duruma zıt bir şekilde daha çok demokratik-katılımcı yönetici tipi olduğundan çalışmada bu durumun örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasında çeşitli anlaşmazlıklara neden olacağı ifade edilmektedir.

Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

2010 yılında Tarım [10] tarafından yapılan bu çalışmanın amacı inşaat sektöründe erkekler ve kadınların göstermiş oldukları liderlik biçimleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Cinsiyet değişkenine ek olarak, yaş, meslek grubu vb. gibi değişkenler ile ortaya konulan liderlik biçimlerinde fark olup olmadığını göstermektir. Bunlara ek olarak inşaat sektöründe liderlik ve kadın üzerine yapılmış olan çok fazla çalışma olmadığı için literatüre bu noktada katkıda bulunmak çalışmanın bir diğer amacıdır.

Çalışmada inşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemek için Bass'in geliştirdiği Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 6S formu kullanılmış, cinsiyet başta olmak üzere katılımcıların meslek, yaş vb. demografik özellikleri ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmaya toplamda 41 katılımcı katkı sağlamıştır. Araştırmadan çıkarılan sonuca göre inşaat sektöründe kadınların yönetici pozisyonlarında erkeklere oranla çok daha az yer aldığı saptanmıştır. Önceki yıllarda yapılan araştırma sonuçları ve literatür taramasıyla bu bulgu desteklenmiştir.

Çalışmada cinsiyet ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadın çalışanların erkeklere göre dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı yaklaşımı daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Bunlara ek olarak katılımcıların genel özellikleri ile tercih etmiş olduğu liderlik davranışları arasındaki ilişkiler ortaya konularak elde edilen sonuçlar incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarında inşaat sektöründe kadın çalışanların az olduğu görülmüş ve kadın çalışanların arttırılması için kadın toplulukları ile ilgili kuruluşların Türkiye'de yaptıkları faaliyetlere yer verilmiştir. Bununla ilgili olarak da kadınların inşaat sektöründeki çalışma oranlarının yükselmesi için çeşitli çalışmaların yapılması gerektiğine değinilmiştir.

Türk Inşaat Proje Yönetimi Sektöründe Çalışan Üst Ve Orta Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

2015 yılında Mamaş [11] tarafından yapılan bu yüksek lisans tezinde amaç, Türkiye'deki inşaat proje yönetimi sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin liderlik biçimlerinin araştırılıp tespit edilmiş olan liderlik biçimlerinin yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımının ortaya konmasıdır. Tez doğrultusunda yapılmış olan araştırmada ortaya çıkan bulgular anlamında inşaat proje yönetimi sektöründe proje yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili güncel bir durum tespiti yapılarak çeşitli önerilerde bulunulup çıkan sonuçlar tartışılmıştır. Çalışmada inşaat proje yönetimi sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticilere 21 soruluk uluslararası geçerliliğe sahip MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 6S formu gönderilmiştir. Anketin cevaplanması için gönderildiği firmalar Türkiye'deki büyük ölçekli projelerde inşaat proje yönetimi hizmeti sağlayan müşavir firmalardan oluşmaktadır. Anketin gönderildiği bu firmalara sektörel ilişkiler ve İstanbul Proje Yönetim Derneği aracılığıyla ulaşılmıştır. Toplamda 70 kişinin cevaplaması hedeflenirken toplamda 56 kişI ankete geri dönüş yapmıştır. İnşaat mühendisi olan inşaat proje yöneticilerinin dönüşümsel liderlik biçiminin bazı özelliklerini (meslekte yenilikçi olma, daha önceden karşılaşılmamış sorunlar karşısında yaratıcı çözüm önerileri ortaya koyabilme ve çalışanlarınca güvenilen lider olma) diğer mesleklerden olanlara göre daha az benimsediği anlaşılmıştır. Tezden elde edilen bulgular bağlamında inşaat proje yöneticilerinde deneyim arttıkça, çalışanlar yöneticilere daha fazla güven duymaktadır. Araştırmadan çıkartılan sonuçlardan bir diğeri de kadın inşaat proje yöneticilerin, erkeklere göre dönüşümsel liderlik özelliklerinden bazılarını daha fazla sergiledikleridir. Ayrıca ofiste ve şantiyede çalışan inşaat proje yöneticilerinin arasında bazı farklılıklar bulunduğu çalışmanın başka bir sonucudur. Çalışmanın bir başka sonucu ise lisansüstü

eğitimini tamamlayan inşaat proje yöneticilerinin, lisans eğitimini tamamlayanlara göre daha net hedef ve beklentiler koymaları şeklindedir.

Türkiye'deki Mimari Tasarım Ofislerinin Liderlik Biçimleri

2013 yılında Kasapoğlu [12] tarafından yapılan bu çalışma dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimlerinden hangisinin mimarlar tarafından baskın olarak tercih edildiğini, tasarım ve üretim süreçlerinde liderlik tarzlarının seçimleri ile ilgili bir farklılık olup olmadığına odaklanmaktadır. "Zorlayıcı" ve "otoriter" olarak adlandırılan iki liderlik davranışı etkileşimcinin altında; "katılımcı", "demokratik", "koçluk yapan", "tempoyu ayarlayan (pacesetting)" ise dönüşümcünün altında toplanmıştır. Farklı tasarım ofislerindeki mimarlara dağıtılan anket doğrultusunda ortaya çıkan liderlik tercihleri Hofstede'in Türk ulusal kültürü üzerine olan parametrelerin ışığında tartışılmıştır. Çalışmada uluslararası geçerliliği olan bir anket kullanmak yerine bağımsız bir anket tasarlanmıştır. Anketin ilk kısmında yaş, cinsiyet, ofisin büyüklüğü, kuruluşu, ne kadar süredir var olduğu gibi demografik bilgiler sorulmuştur. İkinci kısmında ise liderlik biçimlerini ölçmeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır. Anket, ofis sahibi veya ortağı olan 120 mimara yollanmış, 40 mimar yanıt vermiştir.

Çalışmanın sonucunda Türk mimarların katılımcı, otoriter ve tempo belirlerleyici (pacesetting) liderlik biçimlerini benimsedikleri görülmüştür. İki tarzın birleştirilmesi gerektiğinde ise katılımcı-demokratik ve katılımcı-koçluk yapan liderlik davranışını benimsedikleri görülmektedir. Çalışma sonucunda çıkan sonuçlar "Durumsal Liderlik Modeli" çerçevesi içinde değerlendirilmiştir. Her duruma uygun tek tip liderlik biçimi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Özet olarak bu bölümde incelenen çalışmalarda da görüldüğü üzere, liderlik davranışlarını dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinden ele alan çalışmalarda Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE) kullanılmadığı ve yapılan çalışmalarda mimari tasarım ofisleri dışında inşaat sektöründeki KOBİ'ler üzerinden dönüşümcü liderlik davranışlarının incelenmediği görülmüştür. Giriş bölümünde de ifade edildiği üzere Türkiye'de inşaat sektörü bağlamında yapılan çalışmaların genellikle büyük ölçekli şirketlerde çalışan yöneticilerin liderlik davranışları üzerine olduğu saptanmıştır. İnşaat sektöründeki KOBİ'lerin varlığı göz önüne alındığında bu çalışmada KOBİ'ler üzerinden "liderlik" konusunun incelenmesine karar verilmiştir.

1.2 Tezin Amacı

Bu çalışmada; Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki (KOBİ) yöneticilerin benimsedikleri dönüşümcü liderlik davranışının ne şekilde ve hangi unsurlar ile ortaya konulduğunun, aynı zamanda izleyiciler tarafından nasıl algılandığının saptanması amaçlanmıştır. Liderlerin sergilediklerini düşündükleri davranışları izleyicilerin algılamaması durumunda liderlerin gösterdiği çabalar amacına ulaşmamış olacak, örgüte bir katkı sağlamayacaktır. Bu açıdan konunun her iki taraftan incelenmesi önem taşımaktadır. Liderlik davranışlarının varsa yaş, cinsiyet, işletmenin sektördeki faaliyet alanı gibi demografik özellikler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi de çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Türkiye ve dünya literatüründe proje yönetimi ve yapım yönetimi ile ilgili çok sayıda bilimsel dergi (ASCE, ECAM, Construction Management and Economics, Journal of Construction Engineering and Management, Project Management Journal, International Journal of Project Management, International Journal of Construction Management, Korean Society of Civil Engineers, Journal of Management, Engineering Management Journal) ve tez veri tabanı (Proquest, YÖK) üzerinde liderlikle ilgili çalışmalar taranmıştır. Literatür taramasının güncel olması amacıyla son 5 yılda yayınlanmış çalışmalar taranmıştır. Ne var ki konunun daha kapsamlı ele alınabilmesi için referans niteliğindeki çalışmalar da literatür taramasına dahil edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda dikkate alınan çalışmalar amaç, kapsam, kullanılan model (yöntem) ve çıktılar bağlamında incelenmiştir. Tez çalışmasında hangi liderlik biçiminin inceleneceği ve hangi envanterin kullanılacağına buradan karar verilmiş olup liderlik biçimlerini tarayan bir ön araştırma yapılmıştır. Bunun doğrultusunda dönüşümcü liderliğin KOBi'lerin büyümelerinde ve karlılıklarında artma yaratması bakımından [8] olumlu etkilerinin olmasının yanısıra KOBİ'lerdeki liderlik bağlamında yönetim sorunlarının üstesinden gelme konusunda da fayda sağlayacağı öngörüldüğünden bu liderlik biçiminin incelenmesine karar verilmiştir.

Çalışmanın yönteminde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için Kouzes ve Posner'ın "Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE) 360^0 değerlendirme-Lider ve Gözlemci" envanteri

kullanılmasına karar verilmiştir. Yapılan literatür taramasında LUE'nin bugüne kadar liderlikle ilgili pek çok çalışmada tercih edildiği, sağlık ve eğitim sektörleri başta olmak üzere bir çok farklı sektördeki çalışmada sıkça başvurulan, uluslararası geçerliliğe ve güvenirliliğe sahip yöntemlerden biri olduğu görülmüştür. Bu ölçüm yönteminin seçilmesindeki en önemli neden LUE'nin 360 derece olarak hem çalışanın yöneticisileri (gözlemci) hem de yöneticinin kendisini (özdeğerlendirme) değerlendirme imkanı sağlayan bir envanter olmasıdır. Bunun yanı sıra LUE'nin Türkiye'de inşaat sektörü bağlamında yapılan çalışmalarda kullanılmadığı saptanmıştır, dolayısıyla inşaat sektöründe denenmemiş bir yöntemdir.

LUE incelendiğinde yöneticilerin liderlik davranışlarını yol gösterme, ortak vizyon oluşturma, süreci sorgulama, izleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirme, ve izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme olmak üzere beş alt boyutta dönüşümcü liderlik biçimini ölçtüğü görülmektedir.

İnşaat sektöründe, KOBİ'lerde dönüşümcü liderlik davranışlarının incelendiği alan çalışmasının birinci bölümü demografik sorulardan, ikinci bölümü LUE'den oluşmaktadır. Toplamda iki aşamadan oluşan anket formu lider ve izleyici olmak üzere 80 kişiye yüzyüze görüşme ve google forms aracılığıyla e-mail yoluyla ulaştırılmış, toplamda 49 kişi ankete yanıt vermiştir. Anket çalışması sonucunda, alt boyutlardaki ve soru bazındaki farklılıklar ve benzerlikler incelendiğinde, izleyiciler ve liderler arasında fikir ayrılığı görülen alt boyut izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme olmuştur. Buna göre liderlerin izleyicileri motive etme yönünde gösterdikleri çabanın izleyiciler tarafından algılanmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla izleyicilerin motivasyonun sağlanmasıyla ilgili beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. Buna karşın yol göstermek, izleyicileri gelişimleri konusunda cesaretlendirmek, ortak bir vizyon oluşturmak ve süreci sorgulamak alt boyutlarındaki fikir birliği liderlerin örgüt iklimi ve kültürü yaratma, iş yapma biçimlerini ortaya koyma ile lider-izleyici ve çalışanların arasındaki iletişimi ve işbirliğini geliştirme konularında gösterdikleri davranışların farkında olduklarının dolayısıyla çabalarının izleyiciler tarafından anlaşıldığının ve amacına ulaşıldığının göstergesidir.

1.3 Hipotez

Tez çalışmasının ana hipotezi;

"H1: Liderlerin ortaya koydukları liderlik davranışları ile izleyicilerin algıladıkları liderlik davranışları arasında anlamlı farklılık vardır."

Dönüşümcü liderlik bağlamında liderlerin gösterdikleri davranışların izleyiciler tarafından ne şekilde algılandığını ortaya koymak amaçlı her bir altboyut için alt hipotezler geliştirilmiştir. Bu alt hipotezleri oluşturan LUE'deki beş alt boyutun detaylı açıklamasına tezin 4. bölümü olan "Araştırmanın Kavramsal Boyutu" kapsamında sayfa 61 ve 62' de yer verilmiştir. Araştırmanın alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- $H1_a$: Liderlerin yol gösterme konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_b$: Liderlerin izleyicileri gelişimleri konusunda cesaretlendirici davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_c$: Liderlerin ortak vizyon oluşturma konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_d$: Liderlerin süreci sorgulama konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_e$: Liderlerin izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.

BÖLÜM 2

LİDERLİK

2.1 Liderlik ve Lider Kavramı

Davranış şekilleri incelendiğinde insanların sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu eğilim, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı seviyelerde etkileşimin olduğu çeşitli yapıların oluşmasına neden olmuştur. Etkileşimin var olmasıyla bazı kişiler diğerlerinden daha baskın ve ön planda yer almakta, diğer kişilerin kabulü ile lider olmaktadır. İnsanların birbirleriyle olan paylaşımları topluluk halinde yaşamaya başlamasına kadar dayandığından liderlik olgusunun da, gerek kavramsal gerek tarihsel açıdan oldukça eskiye dayandığı görülmektedir. Anglosakson kökenli bir sözcük olan ve "yol" anlamına gelen "lead" kelimesinin, "leader" sözcüğünün kökenini oluşturduğu kabul edilmektedir [13]. Konu ile ilgili araştırmaların Sanayi Devrimi'nden sonra arttığı görülse de, liderliğin ilk çağlardan beri toplumdaki bireylerin dikkatini çeken ve üzerinde bir çok araştırmalar yapılan bir konu olduğu anlaşılmaktadır [14]. Liderlik kavramının çok ilgi gören konulardan biri olmasından dolayı neredeyse çalışma sayısına yakın tanım geliştirildiği görülmektedir [15].

Lider davranışlarının ve özelliklerinin antik çağlarda erken dönem uygarlıklarında görülmeye başlanmasından da anlaşılacağı üzere bu kadar eskiye dayanan bir tarihi [16] ve üzerinde yapılan birçok tanım olmasına rağmen "ideal lider"in nasıl olabileceğine dair net bir tanımlama yoktur. Liderlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, bazı ortak yönlerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre liderlikten

bahsedebilmek için, bir grup insanın ve ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirmeleri için gerekli bilgi, yetenek ve beceriye sahip olan, diğer grup üyelerinden bu yönde farklılaşan bir kimsenin grubu yönetmesi gerekmektedir [17]. Liderlik için "ortak amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir" tanımı yapılabilir [18]. Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireyler ile olan etkileşiminin bir sonucu ve kişinin belirli bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür [13]. Özet olarak belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci "liderlik" olarak tanımlanabilmektedir [19]. Liderlik kavramına getirilen başlıca tanımlamaların kronolojik gelişimine ve nasıl değiştiğine Çizelge 2.1 'de [13] yer verilmiştir.

Çizelge 2.1 Liderlik tanımlarının evrimi [13]

KAYNAK	**LİDERLİK TANIMI**
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edildiği süreçte grubun içinden bir kişinin diğerlerinden ön plana çıkmasıdır.
Bogardus, 1934	Birçok kişinin zihinsel etkileşimi ve bu etkileşim içerisinde bazılarının diğer kişiler üzerinde etkin olduğunun varsayıldığı bir süreçtir.
Knickerbocker, 1948	Grutaki kişiler ile onların ihtiyaçlarını karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işleve dayanan bir ilişkidir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaç doğrultusunda grup üyelerinin davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin olduğu bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve görüş birliği yoluyla yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi önemli ve birbirini tamamlayan davranışlar ortaya koyarak insanları etkileyebilmektir.
G. R. Sullivan ve M.V. Harper, 1996	Örgütü var eden amaç, strateji, kültür, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi mantıksal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
Koçel, 1999	Belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecine verilen addır.
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar doğrultusunda birleştirme ve bu amaçları ortaya koymak için grubu harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.

Çizelge 2.1'den de anlaşıldığı gibi liderlik tanımlarının ilk başlarda daha çok grup içindeki bir bireyin diğerlerinden davranışları ile öne çıkması üzerine kurulu olduğu görülmekteyken zaman içinde bu durumun evrildiği, tanımlamalarda liderin davranış özelliklerinin yanı sıra ortak bir amaç doğrultusunda kitleleri etkileyip, harekete geçirmesi üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır.

Lider ise çeşitli yetenekleri ve becerileri olan, takipçilerini etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşabilmesi icin onları koordine edip, destekleyen kişidir. Bireyleri ortak hedeflere yöneltir, hedefleri benimsetir, çalışanlar arasındaki bağlantıları oluşturur, güç ve bilgiyi bir araya getirir [20].

Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için gelecekle ilgili öngörü sahibi olması ve bu öngörünün takipçilerinin inançları ve değerleri ile örtüşmesi gerekmektedir. Lider bunun için ilk olarak takipçilerinin düşüncelerini anladıktan sonra fikirler arasında birlik oluşturur. Gelecekte örgütün hedeflerine ulaşması için takipçilerine bu fikirler doğrultusunda yol çizer. Böylelikle takipçiler liderin öngörüsünü anlarken aynı zamanda geleceği yorumlamakta ve günümüzde de bunun gerçekleşmesi için çalışmaktadır.

Değişik fikir ve görüşlere saygı duyması ve takipçilerine yeni ufuklar açması ise liderin bir başka özelliğidir. Bu süreçte lider ikna yeteneği ile kişiler arası iletişim yeteneğini kullanır. İzleyenleri yönlendirirken bireyselliği yok etmeden gelişimi destekleyici yönde davranarak ortak paydada buluşturmayı hedefler. Örgütün dış çevresinin öneminin bilincinde olduğu için örgütün amaçlarının ve hedeflerinin dışarıdan net bir şekilde görülmesini sağlar.

Liderin izleyenlerinin yenilikçi olmasına ve yeni yollar denemesine olanak tanıması ise başka bir özelliğidir. Burada lider takipçilerinin yaptıkları hatalardan ders çıkarmalarını sağlar. Buna ek olarak lider-takipçi ilişkisi içinde liderin, alçak gönüllü olması başkalarını önemsemesi, disiplini sağlaması, örgüt için doğruları gözetmesi, örgütte barışçıl bir ortam için çaba sarf etmesi gibi özellikleri göstermesi de gereklidir [21].

2.2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları birbirine benzer olarak düşünülse de aralarında çeşitli farklar olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. İki kavramında zaman içinde

evrilerek farklı özellikler içerdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yapılan karşılaştırmaların tarihsel gelişimi ve değişimi Çizelge 2.2' de [22] belirtilmiştir.

Çizelge 2.2 Lider ve yönetici arasındaki farklar [22]

Lider Özellikleri	**Yönetici Özellikleri**
Zaleznik, 1977	
İnsan odaklıdır	Sistem ve yapıya odaklıdır
Takipçileri vardır	Çalışanları(astları) vardır
İnsanları informal olarak etkiler	Formal otoritesi vardır
Risk alır	Riskleri minimize eder
Kararları kolaylaştırır	Karar verir
Doğru işler yapar	İşleri doğru yapar
Geniş bir perspektiften bakar	Kısıtlı perspektifi vardır
Dönüşümcüdür	Etkileşimcidir
Stratejiler kurar ve vizyon yaratır	Planlar ve bütçeler
Meydan okur	Varolanı sürdürür
Değerler koyar	Kurallar koyar
Yenilikçidir	Standardizedir
Chapman, 1989	
İşletmeyle ilgili operasyonları geliştirir	İşletmeyle ilgili mevcut operasyonları korur
Sorumluluğu kendi kendine üstlenir	Başkası tarafından verilen sorumluluğu kabul eder
Önceden hesaplayarak risk alır	Risk almayıp olan riskleri minimize eder
Kendini ifade etmek için fırsat yaratır	Kendini ifade etmesi için verilen fırsatları kullanır
Yaratıcı hedefler koyar	Mantıklı hedefler koyar
Çalışanların problemlerine meydan okur	Çalışanların problemlerini yatıştırır
Heyecan verici bir çalışma ortamı için çabalar	Rahat bir çalışma ortamı için çabalar
Gücünü etkileyici bir şekilde kullanır	Gücünü dikkatli bir şekilde kullanır
Hevesle delege eder	Dikkatle delege eder
Çalışanları potansiyel takipçileri olarak görür	Çalışanları oldukları gibi görür
Bennis ve Goldsmith, 1997	
Mevcut olanla yetinmez, yenilik yapar	Mevcut olanı idare eder
Orijinaldir	Kopyadır
Geliştirir	Sürdürür
Gerçeği araştırır	Gerçeği kabul eder
İnsana odaklıdır	Sisteme odaklıdır
Güven için ilham verir	Kontrole bağlıdır
Geniş bir perspektiften bakar	Kısıtlı perspektifi vardır
Ne ve neden diye sorar	Nasıl ve ne zaman diye sorar
Geleceği düşünür ve geleceğe odaklanır	Bugünü düşünür ve bugüne odaklıdır
Kaynaktır	Taklittir
Var olan düzene meydan okur	Var olan düzeni kabullenir
Kişilere sahip çıkar	Klasik iyi bir askerdir
Lunenburg, 2011	
İnsan odaklıdır	İş odaklıdır
Dıştan bakar	İçten bakar
Vizyon ifade eder	Planlar ve uygular
Geleceği yaratır	Bugünü geliştirir
Bütünü görür	Parçaları görür

Çizelge 2.2 Lider ve yönetici arasındaki farklar (Devamı)

Lider Özellikleri	Yönetici Özellikleri
Lunenburg, 2011	
Güçlendirir	Kontrol eder
İş arkadaşıdır	Emir verendir
Değişim yaratır	Değişimi yönetir
Astlara hizmet eder	Üstlere hizmet eder
İnsanlar üzerindeki etkisini kullanır	İnsanlar üzerindeki otoritesini kullanır
Fikir ayrılıklarını fırsata çevirir	Fikir ayrılıklarından uzak durur
Kararlı davranır	Sorumlu davranır

Çizelge 2.2'den de anlaşılacağı üzere 1977'den günümüze kadar gelen tanımlamalarda yöneticilerin bulundukları örgütün vizyonununa, kültürüne herhangi bir katkı sağlama çabası içinde olmayıp var olan düzenin içindeki kurallar doğrultusunda hareket ettiklerini, astlarını amaç için çalışan araçlar olarak gördüklerini, güçlerini makamlarından aldıklarını göstermektedir. Liderin ise bulunduğu makamdan bağımsız olarak çalışanları etkilediği, ilham verdiği, örgütün değerlerini, vizyonunu, kültürünü geliştirme ve ileri götürme kaygısı içinde olduğu, çalışanları değer olarak görüp bireysel gelişimlerine olanak sağlama çabası içinde bulunduklarını göstermektedir.

2.3 Liderlik Teorileri

Yaklaşık 1930'lu yıllara kadar liderlikle ilgili çok fazla akademik çalışma yapılmadığı, yapılan ilk çalışmaların liderlikten çok yönetimle ilgili olduğu görülmektedir. Sanayi devrimine kadar geliştirilmiş olan yönetim düşüncesi daha çok devlet, ordu ve din kurumları ile sınırlı iken, sanayi devrimi ile ortaya çıkan fabrika oluşumları nedeniyle farklı bir boyut kazanmıştır. Fabrikalarda teknolojik açıdan sermaye ihtiyacının artması ve sermaye maliyetlerinin yükselmesiyle birlikte örgütlenme zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla örgüt sahipliği ile yönetimin farklı ele alınması ile ilk olarak "yönetici"nin önemi anlaşılmaya başlamıştır. Bunun sonucunda yönetici talebinin artmasıyla birlikte yönetim ve buna paralel olarak liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır [23]. Yönetim teorileri ile birlikte çeşitli liderlik teorileri geliştirilmesinin sebebi, yönetim olgusunun dışında liderliğin rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında avantaj sağlamanın temel kaynağı olarak görülmesidir [13]. Yönetimle ilgili yaklaşımlar erken dönemde idari ve sosyolojik kökeni temsil eden "klasik" ve psikolojik kökeni temsil eden "neoklasik" yaklaşımlardır. Erken dönem sonrasında ise bu anlayışlar yerini modern yönetim anlayışına bırakmıştır. Liderlik teorileri ise 1940'ların

sonuna doğru özellikler teorisi, 1940 ile 1960'lı yılların sonunda davranışsal teoriler, 1960'ların sonundan 1980'lerin başına kadar durumsallık teorisi [15] ve 1980'den günümüze kadar modern teoriler olarak çeşitlenmektedir. Modern liderlik teorileri kendi içinde etkileşimci, dönüşümcü ve serbest bırakıcı (laissez faire) olmak üzere ayrışmaktadır [17].

2.3.1 Klasik Dönem Yönetim Teorileri

Klasik dönem teorileri Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick ve Max Weber gibi yönetim bilimcileri tarafından ele alınmıştır. Teoriler verimlilik üzerine yoğunlaşırken, örgütteki insani boyutu göz ardı etmiş, insanı bir makine gibi görmüştür. Dolayısıyla sosyal ve psikolojik çevre ihmal edilmiştir. Bu olumsuzluklara rağmen teorilerin "yönetimi" bilimsel olarak ele alması ve "yöneticiliği" bir meslek olarak görmesi nedeniyle literatüre büyük katkılar sağlamıştır.

2.3.1.1 Frederick Winslow Taylor'ın " Bilimsel Yönetim" Anlayışı

Klasik dönem teoristlerinden Frederick Taylor "Bilimsel Yönetim" akımını başlatan ve iş süreçlerine bilimsel yaklaşan ilk kişi olmuştur. Taylor ve ekibi yapılan işin nasıl ölçüldüğüne ve bunun çalışan verimliliğine nasıl etki ettiğine yönelik çalışmalar yapmıştır. 1909 yılında yayınladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" kitabında işler optimize edildiğinde ve basitleştirildiğinde üretkenliğin arttığından bahsetmiştir. Bunların dışında işçiler ve yöneticilerin işbirliği içinde olması gerektiğine değinmiştir. Taylor'ın önem verdiği diğer bir konu verimlilik üzerinedir. Buna göre yaptığı "zaman ve hareket" çalışmalarında bazı kişilerin diğerlerinden daha verimli çalıştıkları ortaya çıkmıştır. İşin gerektirdiği pozisyon için doğru kişilerin seçilmesinin işyerindeki verimlilikte önemli rol oynaması ise diğer çıkan sonuçlardan biridir. Yaptığı bu çalışmalar sonucunda bilimsel yönetimle ilgili 4 temel ilke belirlemiştir [24]. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların işi kendi bildikleri yöntemlerle değil, bilimsel yöntemler kullanarak belirli **standartlara** göre yapmaları gerekmektedir.
- Bir işçinin rastgele seçilerek bir görevi yapması için yetki verilmesi yerine işçinin yeteneklerinin ve motivasyonlarının ne olduğu araştırılmalı sonrasında **eğitilerek** maksimum verimde çalışabileceği bir **görev verilmelidir**.

- İşçilerin performansları gözlemlemlenmeli ve buna göre gerekli talimatlar verilip, danışmanlık yaparak işini en verimli şekilde yapıp yapmadığı **kontrol edilmelidir**.
- Yöneticiler ve işçiler arasında tanımlı bir **iş bölümü** oluşturarak görevler bölüştürülmelidir. Böylelikle yöneticiler zamanlarını planlama ve eğitime ayırabilir, işçilere de görevlerini yapabilmeleri için olanak tanınmış olur [24].

Taylor teorisinde işin yalnızca "zaman ve hareket" boyutuyla ilgilenip insani boyutu ve çevresel etkileri göz ardı etmiştir. Makine gibi bir verimlilik anlayışına karşılık işçilerle ilgili sosyal ve psikolojik boyutu göz ardı ettiği için eleştirilere maruz kalmıştır [25].

2.3.1.2 Henri Fayol'un "Yönetim Süreci" Yaklaşımı

Henri Fayol teorisinde yönetimi kesintisiz bir süreç olarak gören bir yaklaşımı benimsemiştir. İşletmelerde bulunan faaliyetleri ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleri olarak altı gruba ayırmıştır. Bunların yanısıra yöneticilerin uyması gereken "14 yönetim ilkesi" ni yaratmıştır. Fayol'e göre bu 14 ilke;

- İşbölümü
- Yetki
- Disiplin
- Komuta birliği
- Yön birliği
- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
- Ücret
- Merkezileştirme
- Emir komuta zinciri
- Düzen
- Eşitlik
- Personelin sürekliliği
- Başlatıcılık

- Birlik ruhu'ndan oluşmaktadır [25]. Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı modern yönetimin temelini oluşturur. Felsefesi ve prensipleri ile yönetimin ayrı bir disiplin olarak geliştirilmesine olanak tanımıştır. Olumlu yanlarına rağmen teori çok formal olduğu ve çalışanların ücreti konusuna gereken önemi vermediği için eleştirilmiştir [26].

2.3.1.3 Luther Gulick'in "Yönetim Süreçleri Teorisi"

Luther Gulick klasik dönem teorileri içinde POSDCORB (Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) modeliyle yer almıştır. Bu modele göre Luther Gulick ve Lyndall Urwick, Fayol'un ortaya koyduğu yaklaşımını geliştirmeye çalışmışlardır [25]. Bu süreçleri açıklamak gerekirse [27];

- Planlama (Planning) : Örgütün hedeflerne ulaşabilmesi için yapılacak işler için yöntem belirlendiği aşamaları kapsamaktadır.
- Örgütleme (Organizing): Örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan örgüt yapısının kurulup bu doğrultuda iş tanımlarının yapılması ve koordine edilmesidir.
- Personel yönetimi (Staffing): Çalışanların işe alınmasını sonrasında eğitimini sağlayıp göreve uygun hale getirilme süreçlerini kapsar.
- Yönlendirme (Directing): Çalışanlara gerekli talimatları vererek onları yönlendirmek ve liderlik etmektir.
- Eşgüdümleme (Co-ordinating): Ortak amacın yerine getirilmesi ve örgütü bir arada tutabilme için farklı iş bölümleri arasındaki koordinasyonu sağlamaktır.
- Belgeleme (Reporting): Yapılanları kayıt altına alarak verilerle takip edilmesidir.
- Bütçeleme (Budgeting): Örgütün bütçe planlaması için yapılan tüm çalışmaları kapsamaktadır.

Gulick'in Yönetim Süreçleri Teorisi'de Fayol'un teorisinde olduğu gibi formal yapısının katılığından ve insani ilişkileri göz ardı ettiğinden eleştirilere maruz kalan bir teori olmuştur [25].

2.3.1.4 Max Weber 'in "Bürokrasi" Anlayışı

Weber "Bürokrasi"yi dakiklik, disiplin ve güvenilirlik özellikleri ile üstün bir yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır. Büyük çaplı örgütlerin yönetilme biçimi olarak öne sürdüğü yaklaşımın ana fikrini etkililik ve verimlilik olarak tanımlamaktadır. Yetkiyi ise bir grubun belirli bir kaynaktan çıkan emirler olarak tanımlamış ve yetkinin kaynağını geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak tasvir etmiştir. Bürokratik yetkinin, yönetimde devamlılığın sağlanması, yönetsel konularda belirli norm ve kuralların geliştirilmesi, yetkinin sınırlarının ve içeriğinin yasal araçlarla tanımlanması gibi nedenlerden dolayı örgütler için uygun olduğunu belirtmiştir [23].

Max Weber'in "Bürokratik Yönetim Teorisi katı kurallardan oluşan ve gücün katı bir şekilde uygulandığı bir sistemdir. Weber kesinlik, hız, açıklık, bilgi, devamlılık, dikkat, uyum, itaat, uyuşmazlık ve kişisel maliyetlerin azaltılmasını katı bir bürokratik yönetimle sağlanabilecek noktalar olarak belirtmiştir [28]. Weber'e göre bürokrasi ideal bir yönetim yapısıdır ve model aşağıdaki konuları içermektedir.

- Açık bir şekilde belirlenmiş görev tanımı
- Hiyerarşik düzen
- Kurallar ile standardize edilmiş süreçler
- Yöneticilerin rasyonel karar vermelerinde kişilikleri yerine örgütte bulundukları konumu dikkate almaları
- Görevin gerekliliklerini yerine getirebilecek spesifik özelliklere sahip çalışanları işe almak [25].

2.3.2 Neoklasik Dönem Yönetim Teorileri

Klasik dönemin örgütteki insani boyutu göz ardı eden rasyonel bakış açısından farklı olan neoklasik dönem, örgütte insanın psikolojik yönüne, sosyal çevreye ve bunların verimliliğe nasıl etki ettiğine yoğunlaşmıştır. Çalışanların sosyal ve psikolojik durumlarını dikkate alan "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" Mary Parker Follett öncülüğünde başlamış, Elton Mayo'nun "Hawthorne Araştırmaları" ile geliştirilerek önemli çıktılar elde edilmiştir. İnsan İlişkileri Modeli'nin sonrasında Chester Barnard'ın öncülüğünde

hem insani boyutu hem de görev boyutunu önemseyen "İş Birliği" yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

2.3.2.1 Mary Parker Follett'ın Yönetim Teorisi

Mary Parker Follett çalışan motivasyonu ile pazarlık, çatışma çözümlenmesi ve güç paylaşımı gibi konularda modern yönetim teorilerinin şekillenmesine olanak sağlamıştır. Follett'ın yönetim teorisi'ne göre;

- Entegrasyon yoluyla çatışma çözümlenmesi yapılmalıdır. Buna göre her bir paydaşın birbirine uyumsuz isteklerini gerçekleştirmek yerine sıklıkla uyumlu olan ihtiyaçlarını tanımlamayı ve karşılamayı öngören bir yaklaşım daha mantıklıdır. Böylelikle çoğunlukla her iki taraf içinde "kazan-kazan" durumu gerçekleşmiş olur.
- Gerçek güç "zorlayan" değil "birleştirici" dir.
- Gerçek liderler kendi kişisel güçlerini ifade etmek yerine grup gücünü yaratır [29].

2.3.2.2 Elton Mayo "Hawthorne Araştırmaları"

"Hawthorne Araştırmaları", 1927-1933 yılları arasında Mayo öncülüğünde Western Elektrik Hawthorne Fabrikası'nda süren bir dizi deneyden oluşmaktadır. Araştırma aydınlanma düzeyi ile verimlilik ilişkisini ölçmek amacıyla başlayıp sonrasında işçi davranışlarına odaklanarak sergilenen davranışları fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer açılarıyla değerlendirmiştir. Bunların sonucunda ulaşılan verilerin yönetim üzerindeki etkileri izlenmiştir [25]. Bir dizi deney sonucunda elde edilen en önemli çıktılar aşağıdaki gibidir:

- Performansı ya da verimliliği artıran faktörün, fiziki unsurlar (ışıklandırma, ısıtma vs.) yerine sosyal unsurlar olduğu anlaşılmıştır.
- Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini gibi unsurların verimliliği arttırdığı anlaşılmıştır [25].
- Her organizasyonda formal yapının ötesinde bir de informal yapının olduğu ve verimlilik açısından informal yapının, en az formal yapı kadar önemli olduğu görülmüştür.

- Araştırma sonucunda "insan ilişkileri modeli" ortaya çıkmıştır. Böylelikle verimliliği geliştirmek için emir-komuta ve disiplinle kontrol sağlayan bir sistem yerine çalışanlarla yöneticilerin işbirliğine, ekip çalışmasına ve iletişime dayalı sistemler gündeme gelmiştir [30].

Hawthorne araştırmaları sonucunda ortaya çıkan İnsan İlişkileri Modeli'nin örgütteki insani boyuta yoğunlaşarak rasyonel modelden uzaklaşması üzerine örgütün hem teknik hem de insani boyutunu birlikte değerlendirme düşüncesiyle Chester Barnard'ın öncülüğünde "İş Birliği" yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

2.3.2.3 Chester Barnard'ın "İş Birliği Sistemi" Teorisi

Chester Barnard'ın "The Functions of the Executive" kitabı yönetim ve liderlik konusunda en fazla bilinen eseridir. Barnard çalışmalarında iletişim, motivasyon, örgütsel ilişkiler gibi örgütün sosyal boyutu ile birlikte Taylor ve Fayol 'un örgütteki fonksiyon ve ilkeler ile ilgili düşüncelerini de geliştirme yoluna gitmiştir [31].

Barnard kitabında örgütleri işbirliğinden oluşan sistemler olarak tanımlamıştır. Barnard' a göre örgütler uzun sure varlığını devam ettirebilmek için işbirliği gerektiren girişimlerden oluşan sistemlerdir. Barnard bir örgütün verimli ve etkin olabilmesi için örgüt amaçlarının ve bireysel katkılardan oluşan işbirliğinin örgütte korunması zorunlu olan iki durum olduğunu belirtmiştir [32]. Dolayısıyla yönetici için asıl tartışmanın örgütsel hedefleri çalışanlara iletmek ile formal ve informal olarak örgütteki işbirliğini başarmak olduğunu belirtmektedir [33].

2.3.3 Özellikler Teorisi

20.yüzyılda liderlik üzerine yapılan ilk sistematik çalışmalarda insanları "büyük lider" yapabilen nedir sorusu üzerine yoğunlaşılmıştır. Bu soru üzerine ortaya çıkan "Büyük adam" teorileri Lincoln, Gandhi gibi liderlerin doğuştan gelen özelliklerini tanımlamaya odaklanmaktadır [34]. "Büyük adam" teorisinden doğan başarılı liderlerin ana özelliklerini tanımlamayı amaçlayan bir yaklaşım olan Özellikler teorisi liderlik konusunda ilk geliştirilen teoridir [35],[36] .

Özellikler Teorisi liderin kişisel özelliklerinin liderlik sürecinin etkinliğinin belirlenmesi

konusunda doğrudan etkisinin olduğunu savunmaktadır. Bir grup içerisinde lideri diğerlerinden ayıran ve öne çıkmasını sağlayan etken liderin kendi kişisel özellikleridir [36]. Teoriye göre lider hem fiziksel hem de kişilik özellikleri olarak ortalama bir insandan farklıdır çünkü;

- Lider kalıtımsal olarak belirli özellikler taşıyarak doğar.
- İnsanları iyi bir lider yapan etmen özeliklerinin doğru kombinasyonda olmasıdır [37].

Bir kişinin lider olarak diğerleri tarafından kabul görmesi için fiziksel ve kişisel özelliklerinin diğerlerinden farklı olması gerekmektedir. Buna göre gruptaki kişiler kendi aralarında bu özellikleri karşılaştırılabildikleri takdirde liderlik özelliği olan kişileri bulmak mümkün olabilecektir. Teorinin dayandığı nokta grubun içindeki kişiler arasında lider olabilecek özelliklere sahip kişileri bulmak ve bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerine olmaktadır [38].

Stogdill (1974) “özellikler” ve “yetenekler” olarak bir liderde olması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır [37];

Özellikler

- Durumlara adapte olabilen
- Sosyal çevrenin farkında olan
- İstekli ve başarı odaklı
- Kendine güvenen
- İşbirlikçi
- Kararlı
- Güvenilir
- Baskın -başkalarını etkileme isteği içinde olan
- Enerjik
- İstikrarlı
- Kendine güvenen

- Stresi tolere edebilen
- Sorumluluk almaya istekli

Yetenekler

- Akıllı
- Yetenekli
- Yaratıcı
- Dikkatli ve nazik
- Akıcı konuşabilen
- Grup görevleri hakkında bilgi sahibi
- Yöneme kabiliyeti olan
- İkna edici
- Sosyal

Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini ise kapasite (zeka, dikkatli olma ve orjinallik), başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı), sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği), katılım (etkinlik, sosyallik, işbirliği ve uyum sağlama), konum (sosyo- ekonomik konum ve popülarite) şeklinde ayrıca belirtmiştir [36].

2.3.4 Davranışsal teoriler

Özellikler Teorisi'ndeki yetersizlikler araştırmacıları bir lideri ne benzersiz kılar sorusunun cevabını aramaya yöneltmiştir. Özellikler teorisi liderin fiziksel ve kişisel özelliklerine odaklanarak liderliğin sonradan öğrenilemeyen, doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunurken, davranışsal teoriler kişilerin lider olabilmek için eğitilebileceğini savunmuştur [39].

Davranışsal teorilerin ana düşüncesi liderleri başarılı ve etkin yapan niteliğin, liderin kişisel ve fiziksel özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Dolayısıyla burada liderin tutumu izleyicilerin tutumuna göre şekillebileceğinden, lider kadar izleyicilerde önemli bir noktadır.

Davranışsal teorilere getirilen eleştirilere bakıldığında hangi liderlik davranışı uygulanırsa etkili bir liderlik sergileneceğinden bahsedilmemiş olması ve davranışsal teorilerde kullanılan araçların geçerliliği ve güvenilirliği üzerine olduğu görülmektedir [39].

2.3.4.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1945 öncesi etkili liderlerin kişisel özelliklerini tanımlamaya yönelik birçok çalışma yapılmasına rağmen, detaylı olarak bahsedildiği üzere, liderlik konusuna sistematik yaklaşan ilk çalışmalar Özellikler Teorisi kapsamında yapılmıştır. Teori çelişkili sonuçlar doğurmuş olmasıyla birlikte gelecek araştırmalar için yeni kapılar açmıştır.

1940' larda Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmacılar liderlerin kişisel özellikleri yerine davranışlarına odaklanmıştır. Bu bağlamda liderlik davranışlarını ölçmek için 150 maddelik bir liste hazırlanmıştır. Hazırlanan maddeler "Leaders' Behavior Description Questionnaire" (LBDQ) anketini geliştirmek için kullanılmıştır [40]. LBDQ testi ile katılımcıların hangi davranışları hangi sıklıklıkla yaptıkları anlaşılmaya çalışılmış, araştırmanın sonucunda ise liderlerin "ilişkiye yönelik" ve "yapıya yönelik" davranış tiplerini ortaya koydukları görülmüştür. Çalışmalarda lider davranışları "harekete geçirme" ve "anlayış" olarak iki boyutta incelenmiştir [41].

Anlayış boyutu liderin grup üyelerinin iyiliğini önemsediğini gösteren davranışlar sergilemesidir. Lider burada insanlar arası ilişkilere, ortak güven ve arkadaşlığa önem verir. Bu boyutun esas odaklandığı noktalar [40];

- Cana yakın olma
- Bütün grup üyelerine eşit bir sekilde yaklaşma
- Grup üyelerinin kişisel iyiliğini düşünme
- Grup üyeleri tarafından erişilebilir olma şeklinde sıralanmaktadır.

Harekete geçirme boyutunda lider rollere, hedeflere, faaliyetlere, planlamaya ve yetki vermeye odaklıdır. Burada lider ilişkiye yönelik olmaktan çok yapıya yönelik olmaktadır. Bu boyutun esas odaklandığı noktalar ise [40];

- Grup üyelerinden ne beklendiğini haberdar etme

- Performans standartlarını sürdürmek
- Yapılacak işleri programlama
- Grup üyelerinin standart kuralları ve düzenlemeleri takip etmesini istemek olarak sıralanmaktadır.

Ohio State Üniversitesi'nin çalışmasının esas bulguları şu şekilde özetlenebilir;

- Liderin insiyatifi (işe ağırlık verme) esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performanslarında artma görülmektedir [41]. Çalışmalar sonucunda, lider çalışan merkezli ve katılımcı ise; Çalışanların şikayetlerinin en düşük, iş tatmin seviyesinin ise en yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkarken; iş merkezli ve yapıyı harekete geçiren bir lider aynı konularda daha başarısız bulunmuştur. Bu nedenle en etkili liderler çalışan merkezli, katılımcı olanlardır sonucuna varıldığı görülmektedir [42].
- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları fazlalaştıkça çalışanların değişim oranı (turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır [42].

2.3.4.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1950'lerde Michigan Üniversitesi'ndeki Rensis Likert'in önderliğindeki araştırmacıların odağında üretkenlik ve iş tatmini ile ilişkili prensipleri ve metodları tanımlamak vardır. İş tatmini, verimlilik, personel değişim oranı, devamsızlık, motivasyon ve maliyet gibi kriterler bu çalışmalarda incelenmiştir. Araştırmacılar "kişiye yönelik" ve "işe yönelik" olmak üzere iki liderlik davranışı tanımlamıştır. Kişiye yönelik liderlik davranışında çalışanların kişisel ihtiyaçlarına yani "insani" yönüne önem verilmektedir. Kişiye yönelik davranış benimseyen liderler grup üyelerinin gelişimlerini ve yeteneklerini ilerletmelerine ortam hazırlar, yetki devrini esas alır ve çalışma koşullarını çalışanların iş tatminlerini arttırmaya yönelik olarak iyileştirmeye çalışır [42].

İşe yönelik liderlik davranışında ise çalışanlar bir işin bitirilmesi için gerekli olan bir "araç" gibi görülmektedir. İşe yönelik liderler grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden ve formal otoritesini kullanan bir davranış sergilerler [42].

Çalışan odaklı liderlerin insanlar arası ilişkilere gerçekten önem verdikleri görülürken, üretim odaklı liderlerin ise işin teknik kısmına önem verdiği görülmektedir [43].

Vroom ve Jago [44] Ohio ve Michigan Üniversitelerinin yapmış olduğu çalışmaların yeterli derecede sağlam bilimsel temel oturmadığı eleştirilerini getirmiştir. Buna ek olarak, durumsal değişkenlerin önemi ve liderlik davranışı üzerindeki etkisinden bahsetmeyi ihmal ettiği üzerinde durmuştur.

2.3.4.3 Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor 1957 yılında yayınladığı kitabında liderlik stratejilerinin liderin insan doğası hakkındaki varsayımları tarafından etkilendiğini belirtmektedir [38]. Buna göre çalışırken çeşitli davranış biçimlerini gösteren insan tiplerini "X" ve "Y" olmak üzere iki teori altında toplamıştır.

X Teorisi'nde;

- Ortalama bir insan çalışmaktan mutluluk duymayıp yapılacak işlerden mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk almak istemez ve sorumluluk için fazla istekli davranmaz. Güvenceyi herşeye tercih eder.
- Bu özelliklerinden dolayı insanları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için ne gerekiyorsa yapılmalıdır. Hatta yeri geldiğinde cezalandırılmalıdır [42].

Y teorisine göre;

- Çalışan için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Yaptığı işi istekle yapar ve bundan keyif alır.
- Çalışan doğuştan tembel değildir. O'nu bu hale getiren tecrübeleri olmaktadır.
- Yöneticiler şirket hedeflerine ulaşırken çalışanları sorumluluklarını bilen bireyler olarak görür. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Dolayısıyla devamlı biri tarafından kontrol edilmesine ve yönlendirilmesine gerek yoktur.

- Her insan belirli bir potansiyele sahiptir. Uygun şartlar sağlandığı takdirde kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir [42].

Mcgregor örgütte performansın atması için Y teorisinin benimsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Y teorisindeki motivasyon, iletişim, ödüllendirme, sorumluluk kavramlarına önem verilmesi örgütsel performansın artmasına etki edecektir [38].

2.3.4.4 Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert 1961 yılında yayınlamış olduğu "New Patterns of Management" kitabında ilk defa ortaya koyduğu "Sistem 4" modelini 1967'de yayınladığı "The Human Organization" kitabında geliştirmiştir [45].

"İstismarcı Otokratik" yönetim olarak adlandırdığı sistem 1'de lider izleyenlerine güvenmemekte, izleyenler ise iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmemektedirler. Lider işle ilgili bir sorun çıktığında sorunların çözümünde izleyenlerin fikirlerini nadir olarak almaktadır.

"Yardımsever Otokratik" yönetim olarak adlandırdığı Sistem 2 'de ise, liderin izleyenlere olan güveni hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir. İzleyenler kendilerini fazla serbest hissetmemektedir. Lider nadiren izleyenlerin fikrini sormaktadır.

Sistem 3 "Katılımcı" yönetimdir. Burada lider izleyenlerine tam olarak değil de kısmen güvenmektedir. Verilen kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister. İzleyenler kendilerini oldukça serbest hisseder. Lider genel olarak izleyenlerinin fikrini alır ve bu fikirleri kullanmaya çalışır.

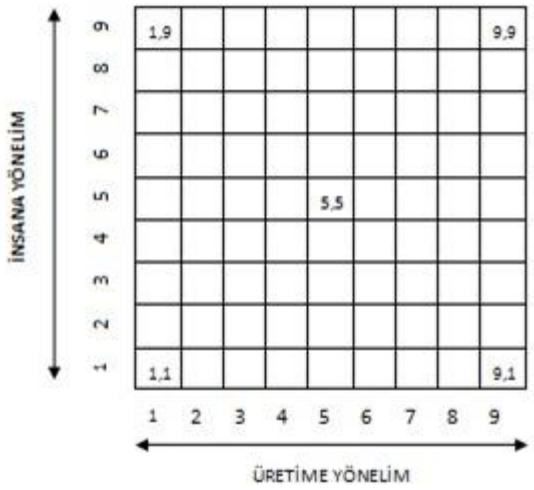
Sistem 4 ise "Demokratik" yönetimdir. Lider bütün konularda tam olarak izleyenlerine güvenir ve izleyenler kendilerini tamamen serbest hisseder. Daima izleyenlerin düşüncesini alır, bu düşünceleri karar verirken kullanır.

Likert yaptığı araştırmalar sonucunda Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında grupların verimliliğin yüksek olduğunu; Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında ise grupların verimliliğinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Modelin sağladığı olumlu katkılara karşın bazı eleştirilerin de yapıldığı görülmektedir. Buna göre yapılan

eleştirilerden biri modelin izlediği yöntem üzerine yönelik iken diğer yapılan eleştiriler modelin demokratik yönetimi (sistem 4) her koşulda daima geçerli ve en etkin yönetim biçimi sayması üzerine olmuştur [42].

2.3.4.5 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Matrisi

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkarak, 5 farklı liderlik biçimi tanımladığı "Yönetim Biçimi Matrisi" yaklaşımını ortaya koymuştur [46]. Belirlenen beş farklı tip "insan yönelimli" ve "üretim yönelimli" olmak üzere iki ana boyut üzerine kurularak bir matris ortaya çıkarılmıştır. Aşağıdaki Şekil 2.1'de [47] belirlenen liderlik biçimlerinin matristeki yerleri görülmektedir.



Şekil 2. 1 Blake ve Mouton'un yönetim biçimi matrisi [47]

Şekil 2.1'de görüldüğü üzere matriste X ekseni üretime yönelimi, Y ekseni ise insana yönelimi temsil etmektedir. Her bir aks 1'den (düşük) 9'a (yüksek) kadardır.

- Kayıtsız tip (1,1): Bu tipte yöneticinin hem kişilere hem de üretime yönelimi çok düşüktür. Yöneticiler bu biçimi işini ve kıdemini korumak, kendini problemlerden uzak tutmak için kullanır. Burada yöneticinin ana endişesi herhangi bir hatadan sorumlu olmamaktır [48].
- Yardımsever tip (1,9): Bu tipte yöneticinin insana yönelimi yüksek üretime yönelimi düşüktür. Bu tarzı benimseyen yöneticiler çalışanların rahatı ve güveni için çok dikkat ederken, bunun performansı arttıracağı düşüncesinde olduğunu düşünürler. Sonuç olarak elde edilen ortam genellikle insanca olmasına rağmen

çok üretken olmamaktadır [48].

- Dikdatör tip (9,1): Kontrol ve domine etme davranışlarının bu tip yöneticilerde gözlemlendiği dolayısıyla üretime yönelimin yüksek, insana yönelimin düşük olduğu bir eğilim görülmektedir. Bu tipte bir yönetimi benimseyen yöneticiler çalışanı önemsiz görür, aynı zamanda firma hedeflerine ulaşmak için çalışanlarına ceza ve kurallar altında baskı uygular. Bu nedenle dikdatöryel yönetim biçiminin daha çok Douglas Mcgregor'un X Teorisi'ne dayandığı ve genellikle başarısızlık altında ve kriz dönemlerinde olan firmalar tarafından uygulandığı görülmektedir [48].
- Statüko tip (5,5): Denge ve uzlaşma bu tipte hakimdir. Bu tipi benimseyen yöneticiler şirket hedefleri ve çalışan ihtiyaçları arasında dengeyi sağlamaya çalışır. İnsan ihtiyaçlarını karşılarken üretimin de gerekliliklerini yerine getirilmesini hedefler [48].
- Güvenilir tip (9,9): Katkı sağlama ve kendini adama bu tipte hakimdir. Bu tipte bir yönetim biçimini benimseyen yöneticiler hem insana hem de üretime yüksek derecede önem verirler. McGregor'un Y Teorisi'nde de önerildiği gibi bu yönetim biçimini seçen yöneticiler çalışanları takım çalışmasına cesaretlendirmeyi ve çalışanlar arasında bağlılığı güçlendirmeyi amaçlarken aynı zamanda çalışanlara şirket için önemli olduklarını da hissettirir [48].
- Fırsatçı tip: İnsanları amaçları için kullanma ve manipüle etme bu tipte hakimdir. Matriste sabit bir yeri yoktur. Hangi davranış kişinin çıkarına uyuyorsa ona adapte olur [48].
- Babacan tip: Kılavuzluk etme bu tipte hakimdir. Bu yönetim biçimi diğerlerinden farklı olarak matrise 1999'dan önce eklenmiştir. Babacan tipte bir yönetim biçimini benimseyen yöneticiler astların hislerine önem verirken çalışanları över ve onlara destek olur. Matriste yeri (1,9) ile (9,1) arasında değişmektedir [48].

2.3.5 Durumsallık teorileri

Özellikler teorisi liderin sadece kişisel ve fiziksel özelliklerine odaklanırken, davranışsal teoriler liderin sadece davranışlarına odaklanmıştır. Dolayısıyla her ikisinde de insan-çevre arasındaki etkileşim ve ilişki dikkate alınmamıştır.

Durumsallık teorileri liderlerin gösterdikleri davranışların belirli durumlara göre ortaya çıktığını savunmaktadır. Liderin ortaya çıkmasının temelinde ise liderin kişilk özellikleri ve davranışlarından çok içinde bulundukları ortamlar olduğunu ortaya koymaktadır [38]. Teoriler her bir durum için geçerli ve en iyi olarak nitelendirilen tek bir liderlik biçimi olmadığını savunmaktadır. Buna göre başarılı liderler liderlik biçimlerini içinde bulundukları koşullara adapte edebilenlerdir.

Durumsallık teorisinin olumlu yanlarının yanı sıra çeşitli eleştirilerin de yapıldığı görülmektedir. Teorinin olumlu yönlerine bakıldığında diğer teoriler tarafından belirli kalıplar içinde tanımlanan yöneticileri daha serbest bıraktığı, lider davranışlarını basit şekilde çeşitli durum gereklerine bağladığı, liderleri içinde bulundukları durumun gereksinimlerine bağlı olarak çözüm üretmeye cesaretlendirmesi teorinin olumlu yönlerine örnek gösterilebilir. Olumsuz yönlerinde ise durumsal liderlik biçimini seçen liderlerin, astlarına tutarlı ve samimi gelmeme ihtimalleri vardır çünkü burada liderler davranışlarını durumlara bağlı olarak değiştirdikleri için bir koşulda seçilen bir yaklaşım, diğer koşullarda ise seçilen başka yaklaşımlar, lideri tutarsızmış gibi gösterebilir. Bütün bunların dışında çalışanlar gibi lider de bir birey olarak düşünüldüğünde, bir sonraki değişebilecek koşullar sebebiyle durum için uygun gördüğü liderlik biçimine uyum sağlayamayabilir [42].

2.3.5.1 Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli

Liderlikte durumsallık teorisini ilk kez ortaya koyan kişi Fiedler olmuştur. Fiedler'ın durumsallık teorisinin temelinde koşullar elverişli olduğu takdirde liderin ortaya çıkacağı varsayımı yatmaktadır [36]. Teoriye göre her bir durum için geçerli olabilecek tek bir liderlik biçimi yoktur. Liderin etkililiği, "liderlik biçimi" ve "durumsal uygunluk" faktörlerinin sonucuna göre belirlenmekteyken, liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bundan dolayı bazı liderler, bulunulan

koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilmektedir [49].

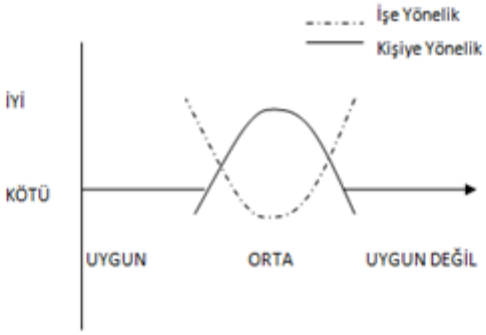
Modelde ilk adım liderlik biçimini tanımlamaktır. Fiedler'a göre liderlik biçimi geliştirmiş olduğu "Least Preferred Co-Worker" (LPC) ölçeğiyle ölçülebilir. Ölçek liderin birlikte çalışmayı en az sevdiği kişiyi düşünmesini ister. Sonrasında lider her bir faktör ışığında bu kişi için düşündüklerini 1' den 8' e kadar puanlar. Sonunda ortaya çıkan toplam puan yüksekse "ilişki yönelimli lider", düşükse "işe yönelimli lider" olarak kabul edilmektedir [49]. İşe yönelik biçimi benimseyen liderler emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermeyip işin bir an önce bitirilmesine odaklanır. İlişkiye yönelik biçimi benimseyen liderler ise bireyler arasındaki ilişkilere önem verir. Çalışanlar arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konuları önemserler. Böylelikle işe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik lidere benzetilebilir [50].

Lider davranışlarının etkinliği 3 durumsal değişkene bağlıdır. Bunlar [42];

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Liderin destekleyici olduğu ve izleyicilerine arkadaşça ve yardımsever davrandığı boyut.
- Başarılacak işin niteliği: İşlerle ilgili yol ve yöntemlerin standardize edildiği boyut.
- Liderin konumsal gücü: Liderin izleyicilerin üzerinde otoritesinin olduğu, performansını değerlendirerek ödül veya ceza verdiği boyut.

Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bundan dolayı bazı liderler, bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilmektedir [51].

Fiedlerin modeli liderin ortaya çıktığı durumlar üzerinedir. Modelde lider ve grup arasındaki ilişkiler, grubun liderin yeteneklerine ne kadar güvendiği, izleyicilerin yaptıkları işin kolay veya zor olması ve liderin ne ölçüde otoriteye sahip olduğu gibi etmenler üzerinde durmaktadır. Teori liderlik biçimleri ile durumun istekleri arasında eleştiri yapılmasının ardından uyumun ortaya konmasıyla grup etkililiğinin artacağını ileri sürmektedir [42]. Aşağıdaki Şekil 2.2 'de [52] hangi durumlarda işe yönelik hangi durumlarda kişiye yönelik davranış sergilendiği gösterilmektedir.



Kategori	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Üye İlişkileri	Iyi	Iyi	Iyi	Iyi	Kötü	kötü	kötü	Kötü
Görevin niteliği	Yüksek	yüksek	düşük	Düşük	yüksek	yüksek	düşük	Düşük
Pozisyon gücü	kuvvetli	Zayıf	kuvvetli	Zayıf	kuvvetli	zayıf	kuvvetli	Zayıf

Şekil 2.2 Fiedler'in liderlik modeli [52]

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır [36]:

- İzleyenlerle ilişkisi iyi ve konum olarak güçlü olan bir lider, görev yapısını belirlerken izleyenleri karar verme aşamasına dahil ettiğinde en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
- Kritik durumlar olduğunda bir grubun etkiliği liderin o durum için uygun olabilecek bir liderlik davranışı ortaya koymasına bağlı olmaktadır.
- Lider, görev yapısını net bir şekilde belirlediği takdirde, izleyicilerle ilişkisi kötü olsa bile yüksek verim sağlamaktadır.
- Görev yapısını belirlemede, sahip olduğu konumun gücünü ortaya koymada ve izleyenlerle ilişkiler kurmada zayıf olan lider etkililiği en düşük olan liderdir.
- Her koşul için geçerli olabilecek, evrensel ve en iyi olarak tanımlanabilecek bir liderlik davranışı bulunmamaktadır [36].

2.3.5.2 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin'in modeli Ohio State çalışmalarının tanımladığı göreve ve ilişkiye dönük olma boyutuna dayanmaktadır. Reddin modelinde bu boyutları "görev eğilimli" ve "ilişki

eğilimli" olarak adlandırmıştır. Bunlara ek olarak üçüncü boyut olarak "yönetsel etkililiği" tanımlamıştır. Reddin'e göre, yönetsel etkililik, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesidir [53]. Bu 3 boyut açıklanacak olursa [36];

1. İlişkiye yönelim: Liderin izleyicileriyle karşılıklı güvene, saygıya dayalı bir ilişki içinde olmasıdır.
2. Göreve yönelim: Liderin, izleyicilerini grup hedeflerini gerçekleştirmeleri için işe yöneltme eğilimi içinde olmasıdır.
3. Etkililik: Liderin, grubun amaçlarını gerçekleştirmek için sağladığı gözlemlenebilen davranışıdır [36].

Reddin liderin davranışını duruma göre etkili ve etkisiz olmak üzere ikiye ayrımıştır. "Misyoner", "uzlaştırıcı", "ilgisiz" ve "otokrat" olarak isimlendirdiği bu dört yönetim biçimini "etkisiz" olarak nitelendirirken; "Geliştirici", "yönetici", "bürokrat" ve "iyi niyetli otokrat" olarak tanımladığı diğer dört yönetim biçimini ise "etkili" olarak nitelendirmiştir [51]. Etkili olarak nitelendirdiği biçimler uygun şekilde kullanılırsa en yüksek seviyede etkililik sağlanmış olur.

Reddin'in etkili olarak tanımladığı liderlik biçimlerine bakıldığında;

- Geliştirici: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Kişilere güven duyan, destek veren, onlarla işbirliği yapan liderdir [51].
- Yönetici: Hem görev hem de ilişkiye yüksek seviyede önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, yüksek standartlar belirleyen, yaratıcılığı destekleyen ve bireysel farklılıkları tanıyan liderdir [36].
- Bürokrat: Bu liderlik biçimini sergileyen liderin hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgisi vardır. Bu tarz liderler, esasen komuta ve kurallara önem verir. Kurallar sayesinde durumu kontrol etmek ve sürdürmek istemektedir [36].
- İyi niyetli otokrat: Bu liderlik biçimini sergileyen lider göreve yüksek düzeyde, ilişkiye ise düşük düzeyde önem verir. İsteklerinin bilincindedir ve çalışma arkadaşlarını düşünerek kararlarını verir [36]. Çalışkan, girişimci ve verimliliğe önem veren bir yapıdadır.

Etkisiz liderlik biçimlerine bakıldığında;

- Misyoner: Misyoner lider uygun olmayan bir durumda göreve çok fazla, ilişkiye ise çok az önem vermektedir. Bu tipte davranış sergileyen lider uyumu önemli bir değer olarak görmekle birlikte huzursuzluk yaratan ortamlardan ve çelişkilerden kaçınır. Pasif kişilik sergiler [51], [53].
- Uzlaştırıcı: Bu liderlik davranışında lider, görev veya ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durum olduğunda her ikisine de çok fazla önem verir. Dolayısıyla uzlaştırıcı lider, kötü bir karar verici olup baskılardan etkilenmektedir [51].
- Otokrat: Otokrat lider uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, izleyicilerine ise çok az ilgi gösterir [51]. Kararları tek başına verir, uyumsuzlukları baskı altında tutar. Tehditkar ve eleştirel bir davranış biçimi vardır [53].
- İlgisiz: Bu liderlik biçimini benimsyen liderler uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişkiye yönelimli davranışlar ortaya koymaktadır [51]. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür [36]. Kurallara uyar fakat İşbirliğinden ve haberleşmeden kaçınarak olaylara karışmamayı tercih eder [53].

2.3.5.3 Vroom –Yetton Normatif Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton 1973 yılında yayımladıkları “Liderlik ve Karar Verme” adlı kitabında duruma göre en iyi liderlik davranışının ne olduğunu tanımlamaya yarayan bir model ortaya koymuşlardır [54].

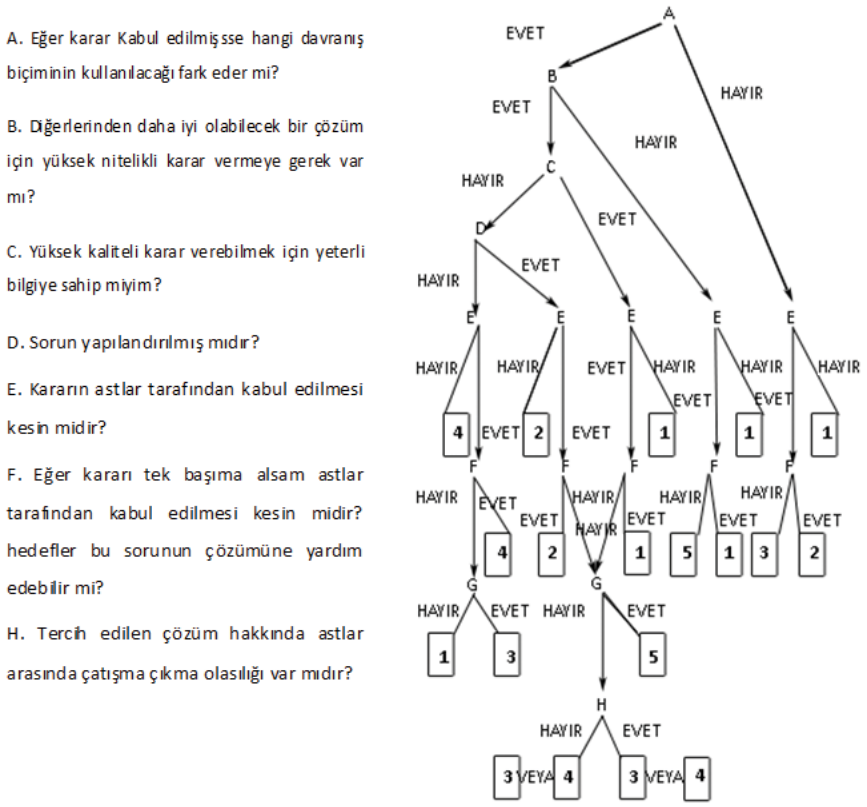
Vroom ve Yetton modelde liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimleri geliştirmiştir. Her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunurken otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru giden 5 farklı karar verme yöntemi belirlemiştir. Buna göre A1 ve A2 otokratik, C1 ve C2 danışan, G2 ise işbirliğine dayalı bir liderlik biçimini temsil etmektedir [54]. Bu liderlik biçimlerine bakıldığında;

- Otokratik (A1): Lider mevcut olan verilere dayanarak kararları kendi başına verir [55].
- Otokratik (A2]: Lider sorunu grup üyeleriyle paylaşarak fikir alır sonrasında kararı

kendi başına verir [55].

- Danışan (C1): Lider sorun hakkında gruba bilgi verir ve gruptaki astlarının bireysel olarak fikirlerini alır. Grup üyelerini fikir paylaşımı için bir araya getirmez. Son kararı ise kendi başına verir [55].
- Danışan (C2): Lider sorunu grupla paylaşır ve grup üyelerinin fikirlerini almak için bir araya toplar. Son kararı ise kendi verir [55].
- İşbirlikçi (G2): Lider grupla birlikte çalışarak ortak karar verir. Herkesin aynı fikirde olup olmadığından emin olmak için bireylere sadece destek verir fakat fikirlerine müdahale etmez [55].

Aşağıdaki Şekil 2.3'te [51] karar vermek için kurallar halinde önerilen sorular ve verilen cevaplar sonucunda benimsenmesi gereken liderlik biçimleri bulunmaktadır.



Şekil 2.3 Vroom ve Yetton'un liderlik modelinde izlenecek olan basamaklar [51]

Şekil 2.3' e göre kuramda sekiz soru yoluyla bir yöntem belirlenmektedir. Lider bu soruları evet veya hayır şeklinde cevaplayarak beş karar verme biçiminden hangisini

seçtiğine bu şekilde karar verir. Lider tercihiyle astlarını karar verme sürecine ne miktarda katmak istediğini bu şekilde ortaya koymuş olur.

Teoriyle ilgili çeşitli sınırlamaların mevcut olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bunlardan biri, liderin durumla ilgili bir karara varması icin bir dizi soru üretmesi gereklidir ve sorulan soruların ne kadar etkili olabileceği tartışmalıdır. Ayrıca bu süreçte liderin içinde bulunduğu kültürün de karar verme mekanizmasında etkili olabileceği ihtimali vardır. Diğer eleştiri ise liderin kendi insiyatifi doğrultusunda astların karar verme surecine dahil olup olmayacağına karar vermesi üzerinedir. Bu durumda da astların karar verme sürecine katılıp katılmaması temel belirleyici olmaktadır [51].

2.3.5.4 House'un Yol –Amaç Teorisi

1970 yılında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen "Yol-Amaç Teorisi" bir amaca ulaşmak için çalışanlara ve çalışma ortamına en uygun olan Liderlik biçiminin seçilmesine dayanmaktadır. Burada amaç çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminini arttırmaktır. Teori Vroom'un bekleyiş teorisine dayanmaktadır [56].

Yol-amaç teorisi liderlerin çalışan ihtiyaçlarına ve çalışma ortamına en uygun davranış biçimini seçtiği bir süreç olarak düşünülebilir. Seçilen davranış biçimi çalışanlara amaçları doğrultusunda izleyecekleri yolda en iyi rehberlik edecek nitelikte olmaktadır. Süreçte izlenecek olan adımlar;

1.adım: Çalışan ve ortam özelliklerini belirlemek.

2.adım: Emredici (Yönlendirici) liderlik, başarı yönelimli liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik biçimlerinden duruma en uygun olanını seçmek.

3.adım: Çalışanların başarılı olmasına yardımcı olacak motivasyonel konulara (hedef belirleme, engelleri ortadan kaldırma, destek sağlama, izlenecek yolu netleştirme) odaklanmak olarak sıralanmaktadır [56].

Kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır [51].

Yol-amaç kavramı, astların hem işle ilgili, hem de bireysel amaçları arasında bulunan yollarla ilgili liderin nasıl bir etki yarattığını açıklamaya çalışmaktadır. Teoride belirtilen dört davranışla ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir.

- Emredici (Yönlendirici) Liderlik: Bu davranışta lider kural ve standartlar ile astlarının yapacakları görevleri belirler. Astlarının kural ve standartlara uyum göstermesini bekler [15].
- Başarı Yönelimli Liderlik: Lider, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırır, performans geliştirmeye önem verir [51]. Yüksek hedefler ortaya koyarken astlarına destek verir ve güvenir [15].
- Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma ortamı oluşturma ve astlarla ileri düzeyde ilgilenme davranışlarından oluşmaktadır [51].
- Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce astların düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır [15].

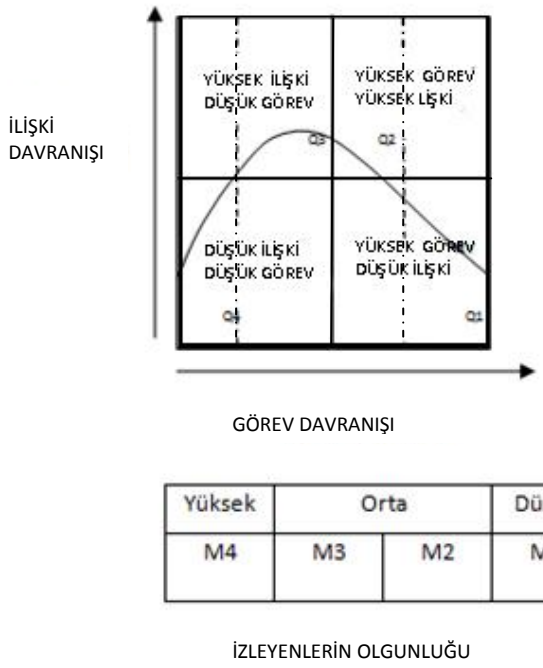
2.3.5.5 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın ortaya koydukları yaşam dönemi (life-cycle) modeli Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ile Blake-Mouton'un yönetim biçimi matrisinden geliştirilen modellerden biridir [57]. Modelde liderlik konusunda belirli bir davranış biçiminin uygunluğuna etki eden ana faktörün izleyicilerin "olgunluğu" olduğu savunulmaktadır. Buna bağlı olarak olgunluk kavramı, izleyicilerin çalışma deneyimleri, yetenek seviyeleri ve sorumluluk alma konusundaki isteklilikleri anlamında ifade edilmektedir [42].

Buna göre durumsal liderlik kuramını açıklayan iki liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlardan biri "görev yönelimli" diğeri ise "ilişki yönelimli" liderlik davranışlarıdır. Teoride bu davranışlara ek olarak grubun olgunluk düzeyi de ilave edilmiştir. Burada grubun olgunluk düzeyi, grubun sahip olduğu iş ve psikolojik yapısı ile ilgili özelliklerini anlatmaktadır [36]. İş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak adlandırılan bu iki olgunluk düzeyi incelendiğinde;

- İş olgunluğu: Bu düzey bireyin eğitim ve deneyim özellikleri ile ilgili olmaktadır. Bu özellikler iş performansını etkilemektedir.
- Psikolojik olgunluk: Bu düzey ise kişinin başarı ihtiyacının ne düzeyde olduğunu gösterirken aynı zamanda sorumluluğu gönüllü olarak kabul etmesiyle ilgili gereksinimi de ortaya koymaktadır [36].

Yukarıda belirtilen olgunluk düzeylerine ek olarak görev davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey ve Blanchard dört temel liderlik tarzı üzerinde durmaktadır. Bunlar yüksek ilişki-düşük görev, yüksek görev-yüksek ilişki, düşük ilişki-düşük görev ve yüksek görev-düşük ilişkidir. Buna göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi sayfa 39'daki Şekil 2.4' te [51] gösterilmiştir.



Şekil 2.4 İzleyicilerin olgunluk düzeyi ve liderlik biçimi arasındaki ilişki [51]

Yukarıdaki Şekil 2.4' te görüldüğü üzere;

- M1 izleyenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerinin çok az, buna paralel olarak motivasyonlarının da düşük olduğu bir durumu göstermektedir.
- M2 ise izleyenlerin yeteneğinin düşük fakat motivasyonlarının yüksek olduğu dolayısıyla çaba göstermeye hazır oldukları bir durumu göstermektedir.
- M3'e bakıldığında, izleyenlerin bir işi yapmak için yetenekleri vardır fakat sahip oldukları yetenekleri kullanma konusunda istekli değillerdir. Burada izleyen niteliklidir ama o işi yapmaktan sıkılmaktadır.
- M4 ise izleyenlerin hem yetenekli, hem de istekli oldukları bir düzeydir. İzleyen yaptığı işte bilgili ve beceri sahibi olmasının yanısıra işini severek ve isteyerek yapmaktadır. Yukarıda kısaca açıklanan dört olgunluk düzeyi, lidere hangi liderlik

biçiminin kendisi için uygun olacağı konusunda yardımcı olmaktadır [57].

Bu dört düzey incelendiğinde “emir verici”, “destekleyici“, “eğitici” ve “yetki devredici” olmak üzere dört tip liderlik biçimi çıkmaktadır [51]. Detaylı olarak açıklamak gerekirse [51];

- Emir verici liderlik: Bu liderlik davranışında yüksek görev ve düşük ilişki yönelimi vardır. Çalışanların motivasyonu ve yeterlilik düzeyleri düşük ise bu liderlik davranışının tercih edilmesi etkili olacaktır.
- Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışında düşük-görev yüksek-ilişki bulunmaktadır. Çalışanların motivasyonları düşük olduğu zaman bu liderlik davranışının tercih edilmesi etkili olacaktır.
- Eğitici liderlik: Bu liderlik davranışında yüksek görev ve yüksek ilişkiye yönelim bulunmaktadır. Çalışanlar yüksek motivasyona sahip oldukları fakat düşük bir yeterlik gösterdiklerinde bu liderlik davranışının tercih edilmesi etkili olacaktır.
- Yetki devredici liderlik: Bu liderlik davranışında çalışanların hem yeterlilikleri hem de motivasyonları yüksek olduğundan düşük-görev düşük-ilişki biçiminin etkili olacağı düşüncesi hakimdir.

Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik teorisi değerlendirildiğinde dört temel sonuca ulaşılabilir. Bunlar [51];

- Bir grup çok düşük olgunluk seviyesindeyse (M1), görev eğilimli olan emir verici (Q1) liderlik biçimi daha etkilidir.
- Bir grup, düşük olgunluk seviyesindeyse (M2) eğitici liderlik biçimi (Q2) etkili olmaktadır.
- Bir grup orta düzeyde olgunluk seviyesindeyse (M3) ilişki yönelimli liderlik biçimi olan destekleyici liderlik (Q3) etkili olmaktadır.
- Bir grup olgunluğu yüksek seviyelerdeyse (M4) yetki devredici liderlik biçimi (Q4) en etkili liderlik davranışıdır.

Buradan anlaşıldığı üzere modelde izleyicilerin ihtiyaçlarının anlaşılması önemli olmaktadır. Astların işlerinde olgunlaştıkça liderden bekledikleri davranışlar da

farklılaşmaktadır. Örnek olarak incelendiğinde, 1 ve 2'nci olgunluk düzeyindeki astların işlerini iyi yapmaları ve gelişimleri için birinin danışmanlığına gereksinimleri var iken, 1 no'lu olgunluk düzeyinden 2'ye geçerken çalışanların destekleyici davranışa da ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Böylelikle, izleyicilerin olgunluk seviyelerine göre lider uygun liderlik davranışı sergilediği takdirde başarısı ve etkinliği de artacaktır [57].

2.3.5.6 Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Kuramı

Tannenbaum ve Schmidt, liderliği, otoriter liderlik-demokratik liderlik olarak aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleştirmiş ve bu iki kutup arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği sıralamıştır. Şekil 2.5' te [58] kuram şekilsel olarak açıklanmıştır.



Şekil 2.5 Tannenbaum ve Schmidt liderlik doğrusu kuramı [58]

Şekil 2.5'e göre;

- Birinci durumda lider problemi belirler, alternatif çözüm önerileri getirir, bu çözüm önerilerinden birini seçer ve astlarına uygulamaları için gerekli raporlamayı yapar. Astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermez.
- İkinci durumda lider verdiği kararı astlarına "satar" yani verdiği kararı astlarına direkt söylemek yerine onları ikna ederek kabul ettirmeye çalışır. Bunu yapmasındaki amaç olabilecek karşı fikirleri azaltmak içindir.
- Üçüncü durumda lider fikirlerini astlara detaylı bir şekilde sunar sonrasında sorular sormalarına izin verir. Buradaki amaç astların liderin ne yapmaya çalıştığı hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Böylelikle lider ve astları birlikte kararla ilgili değişik yönleri keşfetmiş olur.

- Dördüncü durumda lider altında çalışanlarla toplantı yapmadan önce bir fikre varıp değiştirilebileceği geçici bir karar alır ve bunu geliştirilmek üzere astlara sunar. Böylelikle astların çözüm yolu bulma konusunda katılımlarına izin vermiş olur. Çıkan fikirler ne olursa olsun sonuçta liderin problemi nasıl çözeceği ve hangi fikirleri dikkate alıp almayacağı yine kendisine bağlıdır.
- Beşinci durumda, lider sorunu ortaya koyar, astların fikirlerini alır. Problemin çözümünde grubun görüşleri liderin kararında önemli rol oynar. Sonunda hem astlar tarafından hem de lider tarafından ortaya konulan bütün fikirler arasından lider en uygun gördüğü şekilde bir seçim yaparak karar verir.
- Altıncı durumda lider karar vermek için konu ile ilgili sınırları ve talepleri tanımlaryıp gruba gerekli bilgileri verir, ardından grubun kararını bekler.
- Yedinci durumda, lider kendisinin belirlediği sınırlar içinde grup üyelerinin kararlar almalarına izin verir [59].

2.3.6 Modern Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi ile başlayan, davranışsal ve durumsallık teorileri ile devam eden sistematik araştırmalar modern liderlik teorileri ile devam etmiştir. Özellikler teorisi ve davranışsal teorilerinin yanısıra durumsallık teorileri de lideri tutarsız olarak gösterdiği, hangi durumda hangi liderlik biçiminin kullanılması gerektiğinin belirtilmemesi gibi konularda eleştiriler almıştır. Dolayısıyla geleneksel liderlik teorileri günümüz koşullarında şirketlerde karşılaşılan sorunlarda yetersiz kalınca araştırmacılar bir kişiyi etkili lider yapan etmenlerin ne olduğu konusuna yönelmiştir. Böylelikle modern liderlik teorilerinden “Dönüşümcü” ve “Etkileşimci” liderlik kavramları 1980'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır [13].

Zaleznik ile Kets de Vries’ın, “liderlik” ve “yönetim” terimlerinin birbirinden ayrı iki kavram olarak ele aldığı eserlerinin yayınlanmasının sonrasında, 1978 yılında Burns "Liderlik" adlı eseri ile modern liderlik kavramlarından "etkileşimci" ve "dönüşümcü" liderlik kavramlarını, liderlik literatürüne geçirmiştir [60]. Burns, Weber’in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon’un yönetimsel

öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrımını gerçekleştirmiştir [61].

Bu kavramların incelenmeye başlandığı yıllarda bir çok yazar dönüşümcü liderlik kavramını liderliğin rolü, etkileşimci liderlik kavramını ise yönetimin rolü olarak ele almıştır [62]. Bass (1985) ve Avolio (1988) Burns'ün 1978 yılında yapmış olduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrımına dayanarak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modellerini tekrar ele alarak incelenmiştir. Araştırmacıların liderlik biçimlerini dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı olmak üzere üç şekilde ortaya koydukları görülmektedir [17].

2.3.6.1 Etkileşimci Liderlik

Bir önceki bölümde de anlatıldığı gibi geleneksel liderlik teorileri, liderlik biçimlerini açıklamada günümüz koşullarında yetersiz kalınca yerini etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarına bırakmıştır. Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde oluşan hızlı değişimler nedeniyle daha etkili liderlik davranışlarına olan gereksinim artmış bu şekilde yeni liderlik davranışları önem kazanmıştır [19]. Etkileşimci liderlik üzerine çalışma yapan araştırmacıların ilki olan Burns, etkileşimci liderliği lider ile izleyenler arasında alışveriş olması durumu olarak tanımlamıştır. Buna göre izleyenler, liderlerinin söylediklerini yaptıkları takdirde ücret arttırımı, terfi gibi sonuçlar elde edebileceklerinin farkında olarak görevlerini yapmaktadırlar [60]. Burns'ün fikirlerinden hareketle Bass'e göre ise etkileşimci lider çalışanlarını onlardan ne beklenildiği konusunda haberdar eden ve beklenilen performansı göstermeleri sonucunda neler elde edeceklerini açıklayan liderdir [63]. Astların görevlerini tanımlayıp, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeleri için astları yönlendirip motive ederler.

Etkileşimci liderlik anlayışını benimseyen bir lider denetime ve grup performansına odaklanmıştır. Burada lider astları başarı sağladıklarında ödüllendirerek, hata yaptıklarında ise cezalandırarak grup içindeki uyumunu sağlamayı hedefler. Etkileşimci liderlikte lider geleceği değiştirme çabası içinde olmayıp var olanı korumaya çalışır [64], konulara öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) yaklaşır [65].

Bass'e göre etkileşimci liderliğin üç boyutu vardır. Bunlar *koşulsal ödüllendirme*, *istisnalarla aktif yönetim* ve *istisnalarla pasif yönetim* olarak sıralanabilir [63].

1.Koşulsal Ödüllendirme: Bu boyut içerisinde lider ve astları arasında amaç-ödül ilişkisi vardır. Buna göre lider başarı ve yüksek performans karşılığında çalışanlara ödül verir. Çalışanlar başardıkları zaman sonucunda ödüllendirileceklerinin, kaybettikleri zaman ise cezalandırılacaklarının farkındadırlar. Motive etmek yolunda sağlanan ödüller maddi olabileceği gibi sosyal ihtiyaçlara yönelikte olabilmektedir.

2.İstisnalarla Aktif Yönetim: Lider bu boyutta astların performansını izler. Herhangi bir olumsuz durum veya belirlenen standartlarda sapma olup olmadığını araştırır, problem varsa harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur.

3.İstisnalarla Pasif Yönetim: Burada lider belirlenen standartlarda düzensizlik olup olmadığını araştırmaz, sorunlar ortaya çıktıktan sonra harekete geçerek müdahale eder [63].

Liderliğin hiç olmamasını ifade eden Serbest Bırakıcı (laissez faire) Liderlik ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da liderlik literatüründe etkileşimci liderliğin dördüncü boyutu olarak da ele alındığı görülmektedir [66]. Bu liderlik biçimi, liderin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmasını ifade eder. Bu yaklaşımda lider astlara bir hedef gösterir sonrasında ise astları her konuda özgür bırakarak hiçbir yol veya yöntem göstermeyip sadece ihtiyaç duyulan bilgileri ve kaynakları temin eder. Lider ile astları arasında ise örgütteki roller anlamında herhangi bir farklılık görülmemektedir [67].

2.3.6.2 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilen bir kavram olmuştur. Sosyolojik bir tezde bahsedilen "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir [61]. Burns'e göre dönüşümcü lider, astlarının eğilimlerini, ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını, isteklerini anlayan ve buna göre motive ederek harekete geçmelerini sağlayan, vizyonuyla izleyicilerini etkileyen liderdir [68].

Başlangıçta Burns tarafından, aslında değişik türlerde siyasi liderleri ifade edebilmek için tanımlanmış olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları,sonrasında Bass tarafindan ele alınarak 1985 yılında tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir [60]. Bass 1985 yılında yazdığı "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde

Performans" adlı eserinde bu kavramlara değinmiştir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin altında yatan psikolojik etkenleri açıklayararak Burns'ün fikirlerini geliştirmesine ek olarak, dönüşümcü liderliğin nasıl ölçülebileceğini ve astların motivasyonu ile performansına nasıl etki edeceğini ortaya koymuştur [69].

Dönüşümcü liderlik teorisi genellikle etkileşimci liderlik teorisi ile birlikte ele alınmıştır. Bunun nedeni, Burns'ün, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürerek etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirmesinden dolayıdır [66].

Dönüşümcü bir lider izleyenleri vizyonuyla harekete geçirir, problemler karşısında çözüm bulmaları için cesaretlendirir, örgütün hedeflerini benimsetirken kişilerin bireysel gelişimlerine önem verir. Astlarının yeteneklerini ortaya çıkartır, kendine olan güvenlerini arttırarak, hedefleri beklenenden yüksek tutarak motive eder [19]. Aynı zamanda dönüşümcü lider cesaretli, öğrenen ve ders alan, kavramsal yeteneklerini iyi kullanabilendir. Kurumun değerlerine önem verir, zor koşullarda dahi pes etmez, mücadelecidir [60]. Bu özellikleri göstermesi sonucunda da izleyiciler, lidere güven duymakta ve sadakat göstermekte dolayısıyla kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimi içinde olmaktadır [60].

Burns'e göre dönüşümcü liderlikte lider ile ast arasındaki ilişki karşılıklı bir özendirmeye dayanmaktadır. Bu özendirme ilişkisinde lider motivasyon sağlayan itici bir güç oluştururken izleyici liderin hareketlerini benimseyerek dönüşmeye başlar [67]. Burns'ün bu görüşlerine paralel olarak Bass'e göre de dönüşümcü liderlik izleyicilerin üzerinde bıraktığı etkiye dayanmaktadır. Dönüşümcü lider astlarının güvenini kazanarak, saygı ve hayranlık uyandırır.

Dönüşümcü liderliğin boyutları, farklı yönetim bilimciler tarafından benzer biçimde ortaya konmuştur. Bass'e göre dönüşümcü liderliğin dört boyutu vardır. Bunlar *idealleştirilmiş etki,* telkinle güdüleme (*ilham verme), bireysel düzeyde ilgi* ve *zihinsel teşvik* olarak sıralanabilmektedir [68]. Bu boyutları ayrıntılı olarak incelemek gerekirse;

1. İdealleştirilmiş Etki (karizma) Boyutu: Bass'e göre dönüşümcü liderliğin ilk boyutunu idealleştirilmiş etki oluşturmaktadır. "Karizmatik liderlik" olarak da adlandırılan

idealleştirilmiş etkinin aslında karizmadan farklı değerlendirilmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma ifadesi genellikle izleyenlerinin lidere atfettiği bir niteliktir [68]. Liderlik kapsamında bakıldığında karizmaya yönelik ilk açıklamaları yapan araştırmacılardan biri Etzioni olmuştur. Buna göre 1961 yılında "Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Bir Analizi" adlı eserinde Etzioni karizmayı, "kişilerin normatif ve ideolojik yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkiyi kullanabilme yeteneği "olarak tanımlamaktadır [70]. İlerleyen yıllarda Berlew (1974) liderlik ve örgütsel heyecan, House (1977) karizmatik liderlikte özgüven, Bass (1985) dönüşümcü liderlik yaklaşımı, Meindl (1990) karizmaya sosyal bulaşma yaklaşımı ve Shamir, House ve Arthur (1993) karizmatik liderlikte benlik yaklaşımı ile karizmatik liderlik kavramının gelişmesine öncülük etmişlerdir [71].

House, karizmatik liderlik teorisine göre karizmatik liderin üç temel kişisel özelliğini yüksek bir özgüvene sahip olma, baskın olma ve kendi inançları doğrultusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna edebilme şeklinde sıralamıştır [72]. Bass'in dönüşümcü liderliğin boyutlarından biri olarak adlandırdığı *İdealleştirilmiş Etki* ise karizmadan farklı bir şekilde misyon belirleme ve vizyon oluşturma davranışlarından oluşmaktadır. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyicileri tarafından idealleştirilmektedir [68].

2. Telkinle Güdüleme (İlham Verme) Boyutu: İlham verme boyutunda lider astların semboller, sloganlar ve duygusal öğeler kullanarak güçlü bir amaç birliği oluşturup motivasyonlarını yükseltir. Amaçlar doğrultusunda astları harekete geçirerek kararlı bir şekilde çalışmalarına devam eder. Liderin kararlılığı ve bu yolda çalışması astlarına ilham kaynağı olur [68].

3. Bireysel Düzeyde ilgi Boyutu: Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, lider astlarına dikkat gösterip, her bir çalışana fikirler verip, rehberlik etmektedir [61]. Liderin, izleyicilerinin her biriyle tek tek ilgilenip her bireyin kendisine ait gereksinimlerini incelemesi dolayısıyla izleyicilerine bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi vardır [60]. Lider görev dağılımını astlara öğrenme olanakları oluşturacak biçimde yapar, astların gelişimleri yönünde önerilerde bulunur, sorunlarını önemser ve ilgi gösterir [68].

4. Zihinsel Teşvik Boyutu: Zihinsel teşvik boyutunda, lider astlarının işlerin yapılış

şeklini yeniden düşünmesi için tesvik edici biçimde yeni fikirler ortaya koyar [60]. Zekaya, akılcılığa önem vererek sorunları çözer [61]. Zihinsel teşvik "olay değerleme", "vizyon geliştirme" ve "uyarlama" şeklinde üç adımda incelenebilmektedir. Bu süreç sayesinde izleyicilerin gelecekteki varsayımları sorgulaması daha kolay hale gelmekte olup sorunlara daha yaratıcı çözümler bulmaları teşvik edilmektedir. Bu boyut, liderin izleyicilerini daha zekice düşünmeye yönlendiren, rasyonel olmaya ve sorunları dikkatle çözmeye teşvik ettiği bir boyuttur [60].

2.3.6.3 Dönüşümcü ve Etkileşimci liderler Arasındaki Farklar

Dönüşümcü ve etkileşimci liderler arasındaki farklar şöyle sıralanabilir:

- Etkileşimci lider astlarını beklenen şekilde davranma yönünde teşvik ederken dönüşümcü lider izleyicilerini her zaman kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaları için motive ederek onlara ilham veren bir kaynak olur [19].
- Etkileşimci liderlikte, lider ile izleyicileri arasında karşılıklı bir alışveriş ilişkisi var iken dönüşümcü liderlik ise izleyicilerin inançları, değerleri ve gereksinimlerinin değişirilmesine ve dönüştürülmesine yöneliktir [19].
- Etkileşimci liderler, astların örgüt içindeki görevlerini belirleyerek, örgüt hedefleri doğrutusunda yönlendiren ve motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderler ise astların doğru karar verme konusunda bilinçlenme düzeyini arttıran ve örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmaları için destek veren liderlerdir [19].

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar detaylı olarak sayfa 47’deki Çizelge 2.3’de [61], [65] gösterilmiştir.

Çizelge 2.3 Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar [61], [65]

ETKİLEŞİMCİ LİDER	**DÖNÜŞÜMCÜ LİDER**
Lider reaktif davranış sergiler.	Lider proaktif davranış sergiler.
Çalışanlarını geliştirilebilen bir kaynak olarak görmez.	Çalışanlarını geliştirilebilen bir kaynak olarak görür ve destekler.
Çalışanlar hedeflerine lider tarafından kurulan kazanç (ödül-ceza) sistemi içinde ulaşmaya çalışır.	Çalışanlar hedeflerine lider tarafından ortaya konulan vizyon ve değerler içinde ulaşmaya çalışır.
Gücünü bulunduğu makamdan alır.	Gücünü izleyenlerinden alır.
Emir–komuta sistemine dayalı bir iletişim biçimini kullanır.	Astlarına işler konusunda rasyonel açıklama yaparak ve gerekçeleri ortaya koyarak iletişim kurar.
Kurallar ve yönergeler üzerinden işleri yürütür.	Hedef ve değer birliği oluşturarak işleri yürütür.
Karar verme konusunda astlarının fikrini almaz.	Karar verirken astların katılımını sağlar ve onların fikirlerine değer verir.
Astların görevlendirmelerini yaparken bireysellik ön plandadır	Astların görevlendirmelerini yaparken grupsallık ön plandadır. İşbirliği içinde çalışmayı önemser.
Değişime karşı kaçınma, direnme ve var olan düzeni koruma eğilimi içindedir	Değişime karşı değildir, değişimden kaçmaz ve benimsemeye çalışır

Yukarıdaki Çizelge 2.3'de görüldüğü üzere etkileşimci liderlikte çalışanlar görevlerin yerine getirilmesi için araçlar olarak görülürken, dönüşümcü liderlikte insana değer ön plandadır. Çalışanlar örgüt için önemlidir ve geliştirilebilen kaynaklar olarak görülmektedir. Etkileşimci liderlik kararların tek bir kaynaktan verilip hızla harekete geçirilmesine olanak sağladığından örgütün kriz dönemlerinde tercih edilebilmektedir.

Özet olarak liderlik modelleri kuramsal olarak incelendiğinde özellikler teorisi liderin sadece kişisel ve fiziksel özelliklerine odaklanırken, davranışsal teoriler liderin sadece davranışlarına odaklanmış her ikisinde de insan-çevre arasındaki etkileşim ve ilişki ele alınmadığından bu etkileşimi dikkate alan, her bir durum için geçerli ve en iyi olarak nitelendirilen tek bir liderlik biçimi olmadığını savunan durumsallık teorileri ortaya çıkmıştır. Özellikler teorisi ve davranışsal teorilerinin yanısıra durumsallık teorileri de lideri tutarsız olarak gösterdiği, hangi durumda hangi liderlik biçiminin kullanılması gerektiğinin belirtilmemesi gibi konularda eleştiriler aldığından ve geleneksel liderlik teorileri günümüz koşullarında şirketlerde karşılaşılan sorunlarda yetersiz kalınca araştırmacılar bir kişiyi etkili lider yapan etmenlerin ne olduğu konusuna yönelmiştir. Böylelikle modern liderlik teorilerinden "Dönüşümcü" ve "Etkileşimci" liderlik kavramları ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM 3

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)

3.1 İşletme Türleri

İşletme türleri; Faaliyet alanlarına, tüketici türlerine, üretilen mal veya hizmet çeşitlerine, üretim araçlarının mülkiyet biçimine ve büyüklüklerine göre 5 grupta incelenebilir. Büyüklüklerine göre işletme türleri;

- Büyük İşletmeler
- Küçük ve Orta İşletmeler olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında nicelik belirten somut ölçütler (işletmelerin çalıştırdığı personel sayısı, sermaye miktarı, kullanılan makine sayısı, işletmenin kuruluş alanı, vb) ile nitelik belirten soyut ölçütler (yönetim biçimi, teknoloji kullanım düzeyi, faaliyet alanının bölgesel, ulusal ya da uluslararası olması, ait olduğu iş kolu içindeki durumu, diğer iş kollarına göre yeri vb.) kullanılmaktadır [73].

3.2 KOBİ Tanımı

KOBİ'lerle ilgili yapılan tanımlamalar bulundukları ülkelere gore değişim göstermektedir. Tanımlamalar çalışan personel sayısı, yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilanço toplamına göre değişiklikler göstermektedir. Bu göstergeler her ülkenin ekonomik yapısına göre farklılaştığından bütün dünya tarafından kabul edilen tek bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Bu çalışma kapsamında da sadece Türkiye'de ve Avrupa'da yapılan tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

3.2.1 Türkiye'de KOBİ Tanımı

04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımı revize edilmiştir. Buna göre, çalışan sayısı 249 veya daha az olan, yıllık satış cirosu veya yıllık bilanço değeri 40 milyon TL veya daha az olan işletmeler Türkiye'de KOBİ olarak tanımlanmaktadır [74]. Buna ek olarak KOBİ'lerinde kendi içinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Çizelge 3.1'de [74] belirtildiği üzere KOBİ'ler mikro, küçük ve orta ölçekli olmak üzere 3 grupta incelenmektedir.

Çizelge 3.1 Türkiye'de KOBİ sınıflandırması [74]

Ölçütler	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	‹ 10	‹ 50	‹ 250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

- Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

3.2.2 AB'de KOBİ Tanımı

2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde Avrupa Birliği'nde 1 Ocak 2005'te yürürlüğe giren KOBİ tanımı çalışan kişi sayısı, yıllık ciroları veya bilanço büyüklüğü ve son olarak da bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçüleri kapsamaktadır. Buna göre Çizelge 3.2 'de [75] AB'deki KOBİ 'lerle ilgili bilgiler gösterilmiştir.

Çizelge 3.2 AB'de KOBİ sınıflandırması [75]

Ölçütler	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	‹ 10	‹ 50	‹ 250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 5 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Yukarıda Çizelge 3.2 'de görüldüğü gibi; 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 50 milyonu ve mali bilançosu 43 milyon Avro'yu geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır.

3.3 Türkiye ve AB'de KOBİ'lerin Önemi

2015 yılı TUİK verilerine göre Türkiye'de KOBİ tanımına giren işletmeler toplam girişim sayısının % 99,8'ini, istihdamın ise % 74,2'sini oluşturmaktadır [76]. Bunun doğrultusunda günümüz şartlarında değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlamaları esnek üretim yapılarının olması, yeni iş alanları yaratmaları, istihdam imkanları sağlamaları ve bölgesel kalkınmaya katkıları ile gelişim sürecini hızlandırmaları gibi nedenler dolayısıyla KOBİ'ler ekonomide önemli bir noktada bulunmaktadırlar [77].

İnşaat sektörü özelinde KOBİ'ler incelendiğinde ise sektördeki işletmelerin %70'ini oluşturdukları görülürken, diğer sektörlerdeki KOBİ'lerde olduğu gibi istihdama önemli katkılar sağladıkları anlaşılmaktadır. 2010-2015 yılları arasındaki verilere bakıldığında 5 yılda kobi sayısında % 313 artış yaşandığı görülmektedir. Buna göre 2015 yılının ilk 6 aylık verilerine göre inşaat sektörü % 8,10' luk pay ile artış bakımından ilk sırada yer almaktadır [78]. Bu durumdan da görülebileceği gibi inşaat sektöründe KOBİ sayısının her geçen gün arttığı ve desteklenmesi gerektiği daha iyi anlaşılmaktadır.

Avrupa ölçeğinde bakıldığında ise KOBİ'lerin katma değer yaratmaları, istihdam imkânı sağlamaları, ulusal ve uluslararası olarak birçok sektörde faaliyet göstermelerinden dolayı ekonomide önemli bir yere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği ülkeleri özelinde incelendiğinde ise KOBİ'lerin bütün işletmelerin % 99'unu meydana getirdiği ve Türkiye'deki gibi ekonominin temelini oluşturduğu görülmektedir. Bu bağlamda son 5 yılda yeni iş imkanlarının yaklaşık %85'ini KOBİ'lerin sağlamaları ve özel sektördeki istihdamın 3 te 2'sini oluşturmaları ekonomideki konumlarını daha iyi anlatmaktadır. Bundan dolayı Avrupa Komisyonu'da KOBİ'leri ve girişimciliği ekonomik büyümenin,

inovasyonun, iş imkanları yaratımının ve sosyal entegrasyonun anahtarı olarak görmektedir [79].

İnşaat sektörü özelinde Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lere bakıldığında inşaat sektöründe hizmet veren yapım, mimarlık ve inşaat mühendisliği firmalarının %95'inin KOBİ'lerden oluştuğu belirtilmiştir [80]. Buradan da anlaşılacağı üzere Türkiye gibi AB'de de inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin çoğunluğu oluşturduğu, ekonomiye ve istihdama büyük katkılar sağladıkları görülmektedir.

Sonuç olarak KOBİ'ler ülke kalkınması için temel unsur olarak görüldükleri için Türkiye'de olduğu gibi AB ülkelerinde de KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik düzenlemeler hükümetlerin politikaları arasında bulunmaktadır [77].

3.4 KOBİ'lerin Sahip Oldukları Avantajlar

KOBİ'ler sahip oldukları birçok özelliğiyle ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel taşı olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalara göre çeşitli konularda avantajlı oldukları görülmektedir. Buna göre;

- Talep doğrultusunda esnek üretim biçimine sahiptirler.
- Yeniliklere ve gelişime büyük ölçekli firmalara göre daha açıktırlar [81].
- Resmi süreçler daha azdır [4].
- Kuruluş yeri ile ilgili basit sorunları vardır.
- Çalışan-yönetici-müşteri arasındaki ilişki daha yakındır.
- Kurulum aşamasında sermaye ihtiyacı büyük ölçekli firmalara göre daha düşüktür.
- Örgütlenme maliyetleri düşüktür [82].

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere KOBİ'ler büyük ölçekli firmalardan avantajlı oldukları konuları etkin bir yönetim ile devam ettirebilirlerse gelecekte büyük ölçekli işletme olma yolunda ilerleyebileceklerdir.

3.5 KOBİ'lerin Sahip Oldukları Temel Sorunlar ve Dezavantajlar

KOBİ'ler bütün işletmelerin %99,8' ini oluşturmalarına rağmen varlıklarını tehlikeye sokabilecek bir çok sorunla karşı karşıya kalmakta, birçoğu ise bu sorunların üstesinden gelemeyip varlıklarının son bulması durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışmalar inşaat KOBİ'lerinin de genel olarak diğer sektörlerdeki KOBİ'lere özgü niteliklere sahip olduğunu ve benzer davranışlar sergilemelerinden dolayı benzer sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadır [4]. Dolayısıyla, KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalara göre çeşitli konularda avantajlı olmalarının yanı sıra dezavantajlı oldukları konularda vardır. Bu konulardan bazıları şu şekilde açıklanabilir [83];

- Sermaye yetersizlikleri
- Yönetici istihdamı konusunda yetersiz kalma
- Yanlış işletme politikalarının uygulanması
- Sektörel yeniliklere ayak uyduramama
- Yeterli finansman sağlayamama
- Ticaret ve pazarlama alanındaki bilgi eksiklikleri

Sahip oldukları dezavantajlara paralel olarak sorun yaşadıkları konular ise tedarik, örgütlenme ve yönetim, üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, ihracat, finansal yönetim, muhasebe yönetimi, insan kaynakları, halkla ilişkiler, AR-GE, karar alma ile ilgili konular olarak sıralanabilir [5]. KOBİ'ler ellerindeki kaynakların sınırlı olması, ölçeklerinden ve maddi durumlarındaki sorunlardan dolayı sahip oldukları bilgi ve insan kaynağını titizlikle korumaya çalışarak, etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak zorundadırlar. Bu durumda KOBİ'lerdeki yöneticilerin liderlik özellikleri önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda liderlik konusu kapsamında olduğu için KOBİ'lerin yönetim ile ilgili sorunlarına detaylı olarak yer verilmiştir.

3.5.1 KOBİ'lerde Yönetim Sorunları

Büyük ölçekli firmaların işletme fonksiyonlarıyla ilgili görevleri gerçekleştirmek için işinde yetkin ve donanımlı birçok yöneticiyi bünyelerinde çalıştırmakta olduğu bilinmektedir. KOBİ'lere bakıldığında ise özellikle mikro ve küçük ölçekli işletmelerde

bu faaliyetlerin işletme sahibinin dışında tek bir yönetici veya işletme sahibinin kendisi tarafından yürütüldüğü anlaşılmaktadır [77]. KOBİ yöneticisinin elinde insan kaynağı, sermaye, yöntem ve zaman olarak kısıtlı kaynaklar bulunduğundan, etkin liderlik becerileri daha büyük bir önem taşımaktadır. KOBİ'lerde işletmedeki bütün yönetimsel fonksiyonların tek kişi tarafından yerine getirilmeye çalışılması, değişen pazar ve ekonomik şartlarda işletmeyi zor duruma getirebilmektedir.

Dolayısıyla liderlik kavramı büyük ölçekli şirketler için olduğu kadar KOBİ'ler için de önemli bir kavramdır. KOBİ'lerin ellerindeki kaynakları en doğru biçimde kullanabilmeleri, varlıklarını büyüyerek sürdürmeleri ve kriz dönemlerini atlatabilmeleri için liderlik becerilerini etkin bir şekilde kullanan yöneticilere ihtiyaçları vardır.

KOBİ'lerde yönetim sorunları çerçevesinde planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim düzeyindeki sorunlar yer almaktadır [5]. Planlama sorunlarına bakıldığında profesyonelleşmenin sağlanmadığı durumlarda planlamaların analizlere bağlı olmayıp sadece sezgilere dayanılarak yapılması planlama konusundaki sorunlara örnek olarak gösterilebilir [83]. Örgütleme düzeyindeki sorunlarda ise bir iş bölümünü içermeyen, karşılıklı ilişkilere dayanan biçimsel olmayan örgüt yapısının oluşumunun biçimsel örgüt yapısını olumsuz etkilemesi ve işletme küçük olduğu zamanlarda çalışanların görev ve sorumlulukları arasında gerekli dengelerin sağlanmaması örgütleme sorunları içerisinde yer almaktadır [83]. Yöneltme sorunlarına bakıldığında ise çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarına ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümü yöneltme olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri liderlik biçimi ve bu bağlamda otoritesini nasıl kullandığı, emir verme türleri, motivasyon kaynakları çalışanların iş yapma biçimini etkilediğinden çok büyük önem taşımaktadır [5]. Koordinasyon sorunlarında ise koordinasyon anlam olarak işletmenin yönetsel faaliyetlerine katkı sağlayarak başarıyı arttırmak amaçlı yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde işletme sahibinin baskın olması, kararlarda astların katılımının teşvik edilmemesi, işbirliği ve takım ruhunun işletmenin sahibinin tutumlarına göre şekillendirilmesi başlıca sorunlardandır. Son olarak denetim düzeyindeki sorunlar incelendiğinde standart ve programlama yetersizlikleri, düzeltici eylemlerin işletme sahiplerinin kararına bırakılması gibi sorunlar görülmektedir [5].

Günümüzde önceden KOBİ iken dinamik lider tipleriyle etkin bir şekilde yönetilmesi sonucunda büyük ölçekli firma düzeyine geçen örnekler bulunmaktadır [6]. KOBİ girişimcilerinin birçoğu yönetim konusunda yetersiz kalmalarına karşın yetki devrini istememeleri nedeniyle bağımsızlığını kaybetme hatta kapanma tehlikesi geçirmektedirler. Bir işletmenin sahibi olmanın o işletmenin yöneticisi sayılmak için tek kriter olması mümkün değildir. Dolayısıyla işletmedeki faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürümesi ve çalışanların uyum içinde hareket etmesi için yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olması çok önemli bir gereksinimdir [83]. Bu anlamda KOBİ girişimcisi aynı zamanda işletmede yöneticilik yapmaktaysa benimsediği liderlik biçimi yönetici olarak etkinliğini de büyük ölçüde etkileyeceğinden amaçların gerçekleşmesinde de etkisi olacaktır. Buna göre uygun bir liderlik biçimi seçilmesi örgüt amaçlarına ulaşma konusunda da yardımcı olacaktır [5].

Yeni kurulan KOBİ 'lere bakıldığında % 50 sinin 5 yıl içinde kapandığı görülürken, ortalama 13 yıllık ömürlerinin olduğu yapılan çalışmalarda saptanmıştır. Varlığını devam ettiren işletmelerin ise çoğunlukla küçük ölçekte kalıp büyüyemediği sonucu ortaya çıkmıştır [7]. Buna göre girişimlerin maddi ile beşeri kaynaklarının doğru ve verimli kullanılması, hedeflerine ulaşması etkin liderlerin önderliğinde yönetilmesiyle mümkün olabilecektir. Sonuç olarak yöneticilerin benimsedikleri liderlik biçimleri diğer sektörlerdeki KOBİ'lerde olduğu gibi inşaat sektöründeki KOBİ'ler için de varlığını büyüyerek sürdürmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

3.6 Dönüşümcü Liderliğin KOBİ'lere Kazandırdığı Faydalar

Dönüşümcü liderlik anlayışının örgütsel yapıda, firma gelişiminde, kurumsal imajda, iş tasarımı ve görevlendirmede ve iş alımları gibi çeşitli alanlarda işletmelere katkı sağladığı saptanmıştır. Bu faydalar büyük ölçekli şirketlerde olduğu gibi KOBİ'lerde de etkisini göstermektedir. Kazandırdığı faydalar ise şöyle açıklanabilir [60];

- **Örgütsel yapıya etkisi:** Dönüşümcü liderlik anlayışının özellikle değişken ve dalgalı pazarlarda var olmaya çalışan işletmelerde olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Esnek yapılı örgütlerde hızlı değişimlere ayak uydurabilme, sorunları çözme, belirsizliklerin üstesinden gelme gibi konularda liderin astlarını motive etmesi, astların sahip oldukları bireysel ilgileri örgüt amaçları için

yöneltmesi ancak dönüşümcü liderlik anlayışı ile karşılanabilmektedir [60]. İnşaat sektörü gibi değişken ve dalgalı bir pazarda inşaat KOBİ'leri için de dönüşümcü liderlik anlayışı bu anlamda önem taşımaktadır.

- **Gelişime etkisi:** Dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutu kullanılarak çalışanların katkıları arttırılmaktayken, bireysel düzeyde ilgi boyutu ile bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasıyla verim de artacaktır [60]. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler gibi işletmelerde de sürekli gelişimin sağlanarak büyüme elde edilebileceği göz önüne alındığında bu etkinin de önemi olacaktır.
- **Kurum imajına etkisi:** Dönüşümcü liderlik üst yönetimden aşağıya doğru uygulandığında firma çalışanlarından, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine kadar etki yaratacaktır. Bu şekilde firma rekabet ortamında daha güçlenecek ve bu anlayış ile yönetilen çalışanlar ortak amaç için mücadele edeceklerdir [60]. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerinde rekabet ortamında güçlenmesi, paydaşlarıyla ilişkilerinin gelişmesi ve genelde çok üzerinde durulmayan ama işletmenin büyümesi ve ilerlemesi açısından çok önemli olan "ortak amaç" etrafında birleşip bunun için çalışma konusunda işletmelere büyük fayda sağlayacaktır.
- **İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi:** Bass'in dönüşümcü liderlik davranışlardan biri olarak ifade ettiği bireysel düzeyde ilgi, liderlerin, astlarını bireysel olarak inceleyerek gelişim ihtiyaçlarını belirlemeleri anlamına gelmektedir. Bireysel ihtiyaçları örgüt ihtiyaçları doğrultusunda inceleyerek iş tasarımlarının yapılmasını kapsamaktadır [60]. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde de çalışanların deneyimlerini irdelemenin ve buna göre gelişim yolunu çizip uygun bir pozisyon sağlamanın işletmede verimi ve iş tatminini arttıracağı öngörülebilir.
- **İşe alıma etkisi:** İşe başvuran adayların mülakatı sırasında dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip, bireylerle etkileşim içinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olan bir yöneticiyle görüşmesi daha dikkat çekici olacaktır [60]. Yöneticinin bireysel olarak ilgi gösteren bir davranış içinde olması adayın

dönüşümcü liderliğin hakim olduğu bir ortamda çalışmanın nasıl olduğunu anlaması ve kendisinden beklenenlerle birlikte kendini geliştirebileceği bir ortamda çalışacağını kavramasına olanak tanır [60].

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL BOYUTU

Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için 200'den fazla alt sektörü etkilemesi, istihdam olanakları sağlaması ve yarattığı katma değer inşaat sektörünü ekonomik açıdan önemli kılmaktadır. Lokomotif sektör olarak inşaat sektörünün katkı sağladığı alt sektörlere bakıldığı zaman tasarım ve mühendislik hizmetleri, yüklenicilik hizmetleri, gayrimenkul, finans, inşaat malzemeleri, inşaat makineleri, müşavirlik hizmetleri gibi birçok faaliyet alanını kapsadığı görülmektedir [84]. Sektörün yarıdan fazlası KOBİ'lerden oluşmaktadır.

Literatür özetinde de açıklandığı üzere firmanın farklı paydaşlar ile ilişkisinin oluşturulması ve geliştirilmesi, firma içi verimliliğin etkin kılınması, sahip olunan kıt kaynakların doğru biçimde kullanımı, firmanın değişime karşı benimsediği yaklaşımlar ve farklı düzeylerdeki yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının firma başarısı üzerindeki etkisi ve önemi büyük olmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki (KOBİ) yöneticilerin benimsedikleri dönüşümcü liderlik davranışının ne şekilde ve hangi unsurlar ile ortaya konulduğunun, aynı zamanda izleyiciler tarafından nasıl algılandığının saptanması amaçlanmıştır. Çalışmada yöneticilerin liderlik davranışları dönüşümcü liderlik bağlamında beş alt faktörden oluşan "Liderlik Uygulamaları Envanteri lider ve gözlemci" (LUE) anketiyle ölçülmüştür.

4.1 Liderlik Uygulamaları Envanteri

Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE) 360 derece olarak hem çalışanların yöneticileri (gözlemci) hem de yöneticilerin kendisini (özdeğerlendirme) değerlendirme imkanı sağlayan bir envanterdir. LUE ile ilgili çalışmalar ilk kez 1982 yılında Jim Kouzes ve Barry Posner tarafından yapılmaya başlanmış olup anketin yaratım sürecinde yüzlerce araştırma ve vaka çalışmaları ile görüşmeler gerçekleştirmişlerdir [85]. Yapılan çalışmalar kapsamında LUE'nin dünya çapında yönetici ve yönetici olmayan 350.000 kişiye uygulandığı bilinmektedir. 15 yıl süresince farklı firmalarda ve farklı sektörlerde çalışan birçok kişiye uygulanarak yapılan güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları ile LUE'nin uygun ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kanıtlanmıştır [86].

Envanter dönüşümcü liderlikle ilgili uygulamaları beş alt boyutta incelemektedir. Bu alt boyutlar; yol göstermek, ortak vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak (örgütü ileri götürmek için risk almak ve fırsatları araştırmak, yeni yollar aramak), izleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirmek, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek (harekete geçirmek) olarak sıralanmaktadır [86].

Çalışmada inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik biçimlerini ölçmek için iki bölümden oluşan anket hazırlanmıştır. Ankette uluslararası geçerliliğe sahip ve bugüne kadar sağlık sektöründen turizm sektörüne kadar birçok çalışmada kullanılan Kouzes ve Posner'in hazırladığı 30 soruluk LUE-Özdeğerlendirme ve LUE-Gözlemci formları kullanılmıştır. LUE 360 derece olarak hem çalışanın yöneticileri hem de yöneticinin kendisini değerlendirme imkanı sağlayan bir envanter olduğundan bu çalışmada da yönetici olmayan çalışanlardan bağlı oldukları yöneticiyi değerlendirmeleri için "gözlemci", yönetici olan çalışanlardan da kendilerini değerlendirmeleri için "özdeğerlendirme" formunu yanıtlamaları istenmiştir. Bu çalışma için anketlerin elde edilme sürecinde yayıncı kuruluş olan Wiley ile irtibata geçilmiş "LUE-Özdeğerlendirme" ve " LUE- Gözlemci" satın alınarak kullanım için gerekli izinler alınmıştır.

4.2 Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmada yayıncı kuruluşla irtibata geçilerek daha önce Türkçe bir çalışmada kullanılan [87] ve çevirisi uzmanlar tarafından onaylanmış anketler katılımcılara gönderilmiştir.

Elde edilen LUE “özdeğerlendirme” ve “gözlemci” formları aynı soruları içermekte olup sadece şahıs kipleri olarak birbirinden farklılaşmaktadır. Yayıncı kuruluş tarafından gönderilen Türkçe versiyonda ifadeyle ilgili anlaşılmayan bir noktanın olup olmadığını test etmek amacıyla bu çalışma kapsamında bir de pilot çalışma yapılmıştır. Bunun için “özdeğerlendirme” anket formu rastgele farklı sektörlerde çalışan 3 yöneticiye yüzyüze görüşme yoluyla iletilmiş buna göre geribildirimleri istenmiştir. Yöneticiler sorularla ilgili anlaşılmayan noktaları belirledikten sonra yapılan geribildirimlere göre bazı ifadelerde anlamı kaybetmeden küçük değişiklikler yapılmıştır. Sorular gözlemci ve özdeğerlendirme anketlerinde aynı olduğundan yapılan değişiklikler hem özdeğerlendirme formuna hem de gözlemci formuna yansıtılmıştır. Yöneticilerin gözlemcilerden farklı olarak soruları kendileri için cevaplamaları nedeniyle, ifadelerle ilgili anlaşılmayan noktaları daha net anlayabilecekleri öngörüldüğünden pilot çalışma sadece yöneticiler üzerinden yapılmıştır.

Pilot çalışma sonrasında ise çalışmanın örneklemi belirlenmiştir. Buna göre örneklem “kartopu örnekleme” yöntemiyle oluşturulmuştur. Kartopu örnekleme yönteminde öncelikli olarak evrene ait birimlerden birisi ile iletişime geçilmiş sonrasında ilk iletişime geçilen birim yardımıyla ikinci birime, ikinci birim yardımıyla üçüncü birimle iletişime geçilmiş bu şekilde bir kartopunun büyümesi gibi örneklemin büyüklüğü genişletilmiştir [88]. LUE anket formları “özdeğerlendirme” ve “gözlemci” olmak üzere toplamda 80 kişiye yüzyüze görüşme ve google forms aracılığıyla e-mail yoluyla ulaştırılmıştır. Lider ve gözlemci anketleri rastgele olarak katılımcılara gönderilmiş yöneticiler ise “özdeğerlendirme” anketini cevaplamaları, bağlı oldukları bir yönetici varsa “gözlemci” anketini cevaplamaları istenmiştir. Ağustos 2016-Kasım 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen anket çalışmasında gönderilen toplam 80 anketin 49’u anketi yanıtlamıştır. Bu nedenle anketin geri dönüş oranı %61.25’dir.

4.3 Anket ve Değerlendirme Yöntemi

Katılımcılara gönderilen anket formu çalışmanın ne olduğunu açıklayan bir tanıtım yazısı dışında toplamda iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcının yaş, cinsiyet, meslek, inşaat sektöründeki deneyim, çalışılan iş yerindeki deneyim, işletmenin faaliyet alanı gibi demografik özelliklerini ölçme amaçlı 11 soru

bulunmaktadır. İkinci bölümde toplamda 30 sorudan oluşan LUE (özdeğerlendirme ve gözlemci) formu beş alt boyutuyla dönüşümcü liderlik biçimini ölçmektedir. LUE özdeğerlendirme ve gözlemci anketleri Ek-A ve Ek-B'de yer almaktadır. Anketin ölçmeyi hedeflediği alt boyutlar soru numaraları ile Çizelge 4.1'de [86] ifade edilmiştir.

Çizelge 4.1 LUE sorularının alt boyut ve liderlik biçimi ilişkisi [86]

LUE SORU NUMARASI	**LUE'DE DENK GELDİĞİ ALT BOYUT**
1., 6., 11., 16., 21. ve 26.	Yol göstermek
4., 9., 14., 19., 24. ve 29.	İzleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirmek
2., 7., 12., 17.,22. ve 27.	Ortak bir vizyon oluşturmak
3., 8., 13., 18., 23. ve 28.	Süreci sorgulamak
5., 10., 15., 20., 25. ve 30.	İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek

Kouzes ve Posner'in geliştirmiş olduğu "Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE)" beş alt boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ölçüldüğü bu envanterin alt boyutları ayrıntılı incelenecek olursa;

- **Yol göstermek**: Bu boyutta lider kişisel değerlerini belirterek kişiliğini ortaya koyar. Değerlerini ve ilkelerini kullanarak eylemlerin ne olması gerektiği ve nasıl uygulanacağı konusunda takipçilerine örnek olur. Çalışanlara ara hedefler koyarak büyük hedeflere daha kararlı hareket etmelerini sağlar. Bir iş için harekete geçme konusunda engel varsa kılavuzluk ederek bürokrasiyi çalışanların tıkandıkları noktalarda ortadan kaldırır ve örgütsel kazanımlar için fırsatlar yaratır [89].
- **İzleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirmek:** Bu boyutta lider işbirliğini geliştirmek ve diğerlerini güçlendirmek için çaba göstermektedir. Liderler işbirliğini geliştirmek için güven ortamı yaratır ve iş birliğine yönelik amaçlar geliştirerek bunun gelişmesine olanak sağlar. Çalışanları güçlendirmek için ise her bir bireyin kendini yeterli ve güçlü hissetmelerine önem vererek özgüvenlerinin artmasına imkan verir. Bunu çalışanların yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratarak sağlar [87].

- **Ortak bir vizyon oluşturmak:** Bu boyutta, liderler fark yaratacaklarına tam bir inançla bağlıdır. Örgütün gelecekte nasıl bir durumda olacağıyla ilgili ideal bir resim çizerek ortak amaçları görünür kılar. İkna kabiliyetlerini ve karizmalarını kullanarak hayallerinin çalışanları tarafından da benimsenmesini sağlar. Vizyonlarını ortaya koyarak çalışanlarını gelecekteki heyecan verici fırsatları görmeleri yönünde destekler [89].
- **Süreci sorgulamak:** Bu boyutta, lider mevcut durumu değiştirmek için fırsatlar yaratır ve örgütü geliştirmek için yenilikçi yollar arar. Bu sebeple bir takım riskler alıp hata yapma ve başarısız olma ihtimalini de göze almış olurlar. Hata yapma durumunda ise bunları bir öğrenme fırsatı olarak görerek, ders çıkartırlar [89].
- **İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek:** Bu boyutta, lider örgütün başarı elde edebilmesi için çok çalışılması gerektiğinin bilincindedir. Örgüt içinde umudu ve kararlılığı canlı tutmak için bireylerin örgüte sağladıkları katkıların farkındadır. Dolayısıyla lider, çalışanların çabaları sonucunda elde ettikleri başarıları kutlayarak işin sonunda bütün çalışanların adeta bir kahramanmış gibi hissetmelerini sağlarlar [89].

Çalışmada yukarıda da detaylı olarak açıklanmış olan beş alt boyutu ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin orijinal dilinde (ingilizce) 10'lu ölçek kullanılmasına rağmen yayıncı kurumun gönderdiği onaylı Türkçe çalışmada uzman görüşlerinin doğrultusunda ve yazarlardan alınan izinle 5'li likert ölçeği kullanıldığından bu çalışmada da aynı yol izlenmiştir. Ölçek "1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıksık, 5: Her zaman" olarak tanımlanmıştır.

Envanterde her bir liderlik boyutundan alınabilecek maksimum puan 30 iken minimum puan 6 olmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda envanterden alınabilecek maksimum puan 150, minimum puan ise 30 puandır [86].

Elde edilen verilerin analizi SPSS 22 programında yapılıp, bu süreçte sıklık (frequencies) ve Mann Whitney-U gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır. Buna göre sıklık testi demografik özellliklerle ilgili dağılımı bulmak amacıyla kullanılırken, Mann Whitney–U testi ise LUE'de liderlerin ve izleyicilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hangi alt boyutlarda ve sorularda benzerliklerin veya anlamlı farklılıkların olduğunu bulmak için yararlanılmıştır.

Mann Whitney–U testi tanım olarak bağımsız örneklem t-testi gibi iki bağımsız (ilişkili olmayan) grubun dağılımlarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını saptamaya yarayan bir hipotez testidir. Burada t-testinden farklı olarak verinin normal dağılımı gerekmeyip örneklem grupları nüfusunun n<=30 olması koşulu vardır [90]. Mann Whitney-U aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır [91].

A) Her iki gruptaki denek sayıları 20 ya da daha az olduğunda test istatistikleri

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1 \quad (4.1)$$

$$U_2 = n_1 n_2 - U_1 \quad (4.2)$$

n_1:Birinci gruptaki denek sayısı

n_2: İkinci gruptaki denek sayısı

R_1:Birinci gruptaki değerlerin sıra numaraları toplamı

B) Grupların birindeki veya her ikisindeki denek sayıları 20'den fazla olduğunda test istatistiğinin hesaplanması

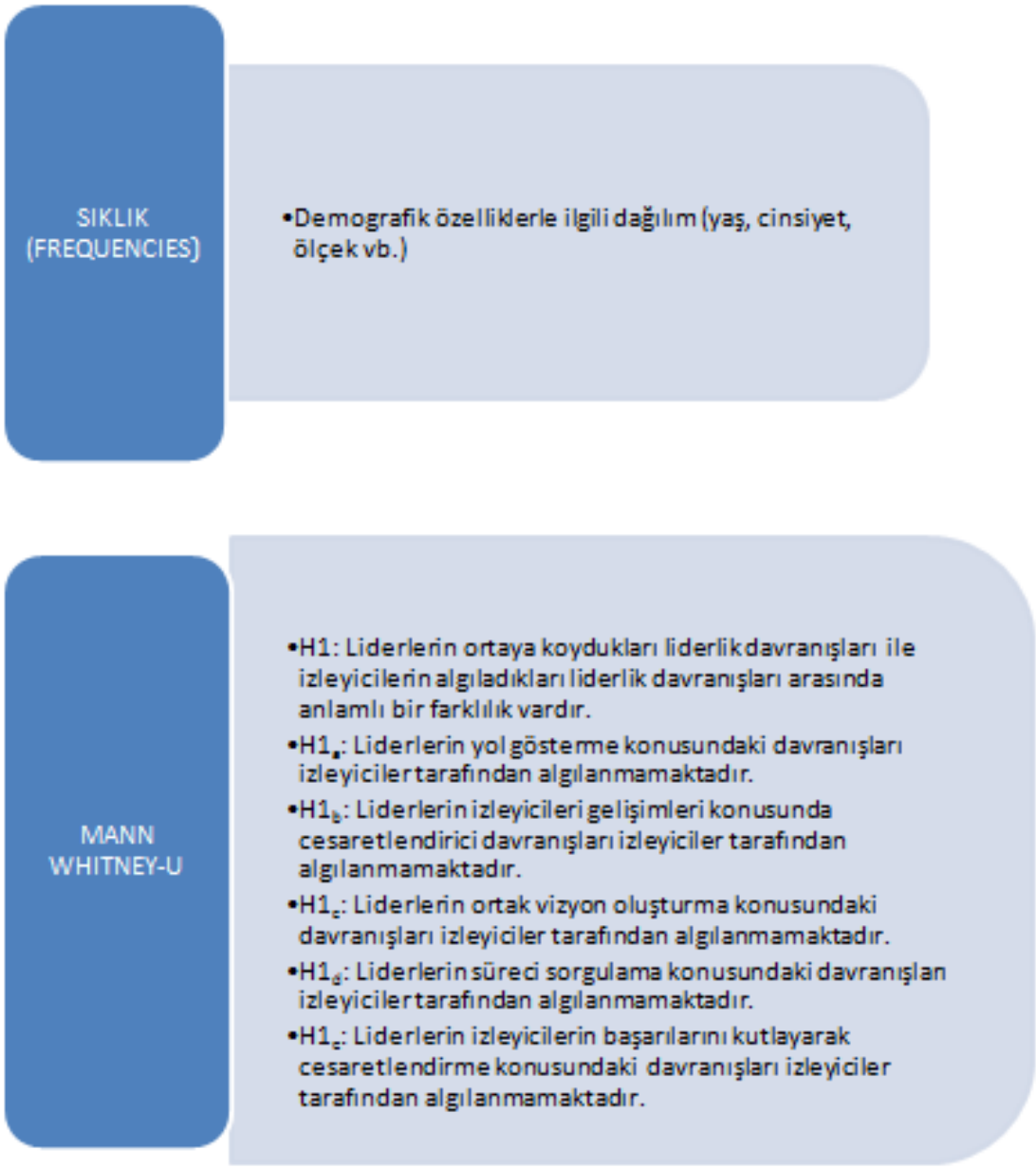
$$z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} \quad (4.3)$$

n_1:Birinci gruptaki denek sayısı

n_2: İkinci gruptaki denek sayısı

U: U_1 veya U_2 den herhangi birisi kullanılabilir. Testin sonucunu etkilemez. Sadece bulunacak z değerlerinin işareti farklı olur.

Bu çalışmada da lider sayısının 18, gözlemci sayısının 31 olmasından da anlaşılacağı gibi grupların birinde denek sayısı 20'den fazla olduğu için B şıkkında anlatılmış olan formül kullanılmıştır.



Şekil 4.1 Çalışmada istatistiksel yöntemlerin hangi amaçla kullanıldığı

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1 Tanımlayıcı Çözümlemeler

Yapılan araştırmalar kapsamında elde edilen verilerin toplanıp, tablolar ve grafiklerle gösterilmesi ve özet değerlerin hesaplanıp sunulması ile ilgili yöntemleri içeren istatistik bölümü "tanımlayıcı istatistik" olarak adlandırılmaktadır [92]. Verilerin çizelgeler halinde gösterilmesi için kullanılan tanımlayıcı istatistik ölçüm yöntemlerinden biri sıklık analizidir. Sıklık analizinde verilerin gösterdiği dağılımlar çizelgeler halinde ortaya koyulmaktadır [93]. Bu çalışmada da katılımcılara gönderilen anketin ilk bölümünde yer alan yaş, cinsiyet, deneyim gibi demografik özellliklerle ilgili 11 sorudan elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik kapsamında çözümlenmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda dağılımların ne olduğu "sıklık analizi" (frequencies) yöntemiyle bu bölümde Çizelge 5.1 ve Çizelge 5.2'de ifade edilmiştir.

Çizelge 5.1 incelendiğinde toplamda 49 katılımcıdan 18 kişinin lider anketini cevapladığı (% 37), 31 kişinin ise izleyici anketini cevapladığı görülmektedir (% 63).

Çizelge 5.1 Katılımcıların genel dağılımı

KATILIMCI	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
LİDER	18	37
İZLEYİCİ	31	63
TOPLAM	49	100,0

Çizelge 5.2'de katılımcıların demografik özelliklerinden yaş aralıkları incelendiğinde lider anketini cevaplayanların %27'sinin 30 yaş ve altında, %22'sinin 31-40 yaş

aralığında, %29'unun 51 yaş ve üzerinde, %22'sinin ise 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Lider anketini cevaplayan 30 yaş ve altındaki katılımcıların cevapları incelendiğinde bu katılımcıların kendi işletmeleri olması nedeniyle lider anketini cevapladıkları anlaşılmıştır. İzleyicilerde ise %74'ünün 30 yaş ve altı, %13'ünün 31-40 yaş aralığında olduğu geri kalan %13'ünün ise 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 31-40 ve 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların cevapları incelendiğinde bu katılımcıların yönetici pozisyonunda olmalarına rağmen bağlı bulundukları bir üst yöneticiyi baz alarak cevaplama yapmayı tercih ederek izleyici anketini cevapladıkları görülmüştür.

Lider ve izleyici anketlerini cevaplayan katılımcıların mesleklerine bakıldığında lider anketini cevaplayanlarda % 61, izleyicilerde ise % 74 ile mesleği mimar olanların yüzdesi mühendis ve idari bilimlerlerden olanlara göre daha yüksektir. Yapılan anket çalışmasında izleyici ve liderlere bakıldığında mühendis kategorisi altında sayıca inşaat mühendisliğinden katılanlar çoğunlukta olmakla birlikte endüstri, bilgisayar, ziraat, çevre ve fizik mühendisliği ile idari bilimler gibi farklı mesleklerden kişilerin katıldığı görülmüştür.

Cinsiyet açısından katılımcılar değerlendirildiğinde Çizelge 5.2'de görüldüğü gibi lider anketini yanıtlayan katılımcılarda erkeklerin % 72 ile çoğunlukta olduğu, izleyicilerde ise % 71 'lik oranla kadınların sayıca fazla olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların başka bir demografik özelliği olan eğitim düzeylerine bakıldığında ise lider anketini cevaplayanların yarısının lisans mezunu olduğu, diğer yarısının ise lisansüstü eğitimlerini tamamladıkları görülmektedir. İzleyicilere bakıldığında ise %48'inin lisans, % 52'sinin lisansüstü eğitimini tamamladıkları ortaya çıkmıştır dolayısıyla lider ve izleyici olmak üzere bütün katılımcılar incelendiğinde lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim görme konusunda neredeyse eşit bir biçimde dağılım gösterdiği sonucu çıkmaktadır.

Çizelge 5.2'de belirtildiği üzere lider ve izleyici anketlerini cevaplayan katılımcıların çalıştıkları iş yerlerindeki deneyimlerine bakıldığında liderlerin ortalama olarak 9 yıldır bulundukları işletmede çalıştıkları görülürken, izleyicilerin ise 4 yıldır aynı işletmede çalıştıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların inşaat sektöründeki toplam deneyimleri

incelendiğinde ise lider anketini cevaplayanların ortalama olarak 17,5 yıllık deneyimleri olduğu görülürken, izleyicilerin ortalama olarak 6 yıllık deneyimi olduğu görülmektedir. İzleyicilerde ortalama deneyim süresinin görece yüksek olması kendisi yönetici olmasına rağmen bağlı olduğu bir üst düzey yöneticiyi değerlendirmeyi tercih eden katılımcılardan ileri gelmektedir. Ayrıntılı dağılım Çizelge 5.2 'de yer almaktadır.

Çizelge 5.2'de katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları incelendiğinde lider anketini cevaplayanların % 28'inin inşaat sektöründe faaliyet gösteren proje yönetim ofislerinde, % 39'unun mimari ofislerde çalıştıkları görülmektedir. Uygulayıcı firmalar kategorisi kategorisi altında (% 33) çalışan 6 kişinin anketleri detaylı olarak incelendiğinde 4'ünün ana yüklenici firmalarda, 1 kişinin yapı malzemesi tedariği sağlayan bir firmada diğer 1 kişinin ise danışmanlık hizmeti veren bir firmada çalıştığı görülmüştür. İzleyicilerin ise % 32'sinin inşaat sektöründe faaliyet gösteren proje yönetim ofislerinde, % 29'unun mimari ofislerde çalıştığı anlaşılırken, uygulayıcı firmalar kategorisi altındaki (% 39) alanlarda çalışan 12 kişi bulunmaktadır. Bu 12 kişiden 5'i ana yüklenici firmalarda, 5'i yapı malzemesi tedariği sağlayan firmalarda, 1 kişi danışmanlık hizmeti veren bir firmada, geriye kalan diğer 1 kişi de alt yüklenici bir firmada çalışmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin ölçekleri incelendiğinde lider anketini cevaplayan yöneticilerin %56'sı mikro ölçekli, % 33'ü küçük ölçekli, % 11'i ise orta ölçekli işletmelerde çalışmaktadır. Gözlemci anketini cevaplayan izleyicilerin ise %45'inin mikro ölçekli, % 39'unun küçük ölçekli, % 16'sının orta ölçekli işletmelerde çalıştığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğunun mikro ve küçük ölçekli işletmelerde çalıştıkları görülmüştür.

Çizelge 5.2 Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı

		LİDER		İZLEYİCİ	
DEMOGRAFİK ÖZELLİK		**KİŞİ SAYISI**	**YÜZDE (%)**	**KİŞİ SAYISI**	**YÜZDE (%)**
ORTALAMA YAŞ ARALIĞI	30 ve altı	5	27	23	74
	31-40	4	22	4	13
	41-50	4	22	4	13
	51 ve üzeri	5	29	-	-
MESLEK	Mimar	11	61	23	74
	Mühendis (İnşaat mühendisi Endüstri müh. Bilgisayar müh Ziraat mühendisi Çevre mühendisi Fizik mühendisi)	6	34	8	26
	İdari Bilimler	1	5	-	-
CİNSİYET	Kadın	5	28	22	71
	Erkek	13	72	9	29
EĞİTİM DÜZEYİ	Lisans	9	50	15	48
	Lisansüstü	9	50	16	52
ÇALIŞILAN İŞ YERİNDEKİ DENEYİM	0-5	8	44	25	80
	6-10	7	39	3	10
	11 yıl ve üzeri	3	17	3	10
SEKTÖRDEKİ TOPLAM DENEYİM ORTALAMASI	0-10 yıl	6	33	25	81
	11 yıl ve üzeri	12	67	6	19
İŞLETMENİN FAALİYET ALANI	İnşaat Proje Yönetimi	5	28	10	32
	Mimari Ofis	7	39	9	29
	Uygulayıcı Firmalar	6	33	12	39
İŞLETMENİN ÖLÇEĞİ	1-9 kişi	10	56	14	45
	10-49 kişi	6	33	12	39
	50-249 kişi	2	11	5	16

5.2 İlişkisel Çözümlemeler

Tez çalışmasının bu bölümünde liderlerin tercih ettikleri ile izleyicilerin liderlerde algıladıkları liderlik biçimleri arasında ne tür farklılıklar ve benzerlikler olduğu açıklanmaktadır. Bu doğrultuda iki grup arasındaki benzerlikler ve farklılıkları ortaya koymak amacıyla çıkarımsal (yorumsal) istatistikten faydalanılmıştır. Çıkarımsal istatistik, sadece örneklem verilerine bağlı popülasyon hakkında bir sonuç çıkarma veya karar verme süreçlerini içeren istatistik bölümüdür [94]. Burada popülasyon hakkında karar verirken faydalanılan yöntemlerden biri hipotezlerin örneklemden sağlanan bilgilere bağlı olarak incelenmesini sağlayan hipotez testi olmaktadır [95]. Hipotez testi yöntemlerinden biri olan T-testi ise iki grubun ortalamalarını karşılaştırarak arada oluşan farkın rastgele mi yoksa istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının

saptanmasında kullanılmakta olan yöntemdir [96]. T-testinin koşulu her iki grubunda eşit varyanslarla normal dağılımdan örneklenmiş olması [97] ve karşılaştırma yapılacak değişkenin grup başına n>30 gözlem içermesidir [90]. Çalışmanın başında t-testinin kullanılması hedeflense de katılımcılardan lider ve izleyici sayılarının birbiriyle eşit bir dağılım göstermemesi ve lider sayısının min (18) n>30 koşulunu sağlayamaması nedeniyle t-testinin parametrik olmayan karşılığı sayılan Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada istatistiksel anlamlılık değeri P=0,05 olarak kabul edilmiştir. Buna göre;

- P≥0,05 ise algılanan ile sergilenen liderlik alt boyutu arasında anlamlı bir fark yoktur.
- P≤0,05 ise algılanan ile sergilenen liderlik alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

5.2.1 Liderlik Davranışlarının İncelenmesi

Lider ve izleyicilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda 5 alt boyutun hepsi için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda elde edilen sıra ortalaması, sıra toplam değerleri ile istatistiksel anlamlılık (P) ve U değerleri aşağıdaki Çizelge 5.3'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.3 Liderlik davranışlarının dağılımı

LUE LİDERLİK ALT BOYUTU	KATILIMCI TÜRÜ	N	SIRA ORT.	SIRA TOPLAMI	U	*p
Yol göstermek	Lider	18	32,22	580,00	149,000	,114
	İzleyici	31	20,81	645,00		
İzleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirmek	Lider	18	30,50	549,00	180,000	,133
	İzleyici	31	21,81	676,00		
Ortak bir vizyon oluşturmak	Lider	18	33,56	604,00	125,000	,060
	İzleyici	31	20,03	621,00		
Süreci sorgulamak	Lider	18	33,58	604,50	124,500	,084
	İzleyici	31	20,02	620,50		
İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek	Lider	18	34,58	622,50	106,500	,009
	İzleyici	31	19,44	602,50		

***p<0,95 aralığında**

Buna göre Mann Whitney-U testi ile incelenen hipotezler şu şekildedir;

- H1: Liderlerin ortaya koydukları liderlik davranışları ile izleyicilerin algıladıkları liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- $H1_a$: Liderlerin yol gösterme konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_b$: Liderlerin izleyicileri gelişimleri konusunda cesaretlendirici davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_c$: Liderlerin ortak vizyon oluşturma konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_d$: Liderlerin süreci sorgulama konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.
- $H1_e$: Liderlerin izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme konusundaki davranışları izleyiciler tarafından algılanmamaktadır.

Yapılan Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre sadece $H1_e$ hipotezi kabul edilerek izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme boyutunda lider ve izleyici cevapları arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Diğer alt boyutlarda lider ve izleyici cevapları arasında benzerlik olduğu görülmüştür.

Yol gösterme alt boyutunda kişisel ve etik değerler konularında inançları belirgin şekilde dile getirme, firmanın sahip olduğu ortak değerlerin vurgulanması, söylenen ve yapılanlar ile diğerlerine yol gösterme [87] gibi konularda liderler ve izleyicilerin cevapları arasında benzerlik görülmektedir. Buna göre liderler işletmelerde bir amaç birliği, örgüt kültürü ve iş yapma biçimleri ile ilgili çaba göstermekte, izleyicilerde bu çabanın farkındadır.

İzleyicileri gelişimleri konusunda cesaretlendirme boyutunda, işbirliğinin geliştirilmesi için güven ortamı oluşturma ve işbirliğini destekleyici amaçlar oluşturma, çalışanları güçlendirmek için ise çalışanların sahip oldukları becerileri kullanabilecekleri ve özgüvenlerini arttırabilecekleri bir ortam yaratmak konularında [87] liderler ve izleyicilerin cevapları arasında benzerlik görülmektedir. Buna göre liderlerin çalışanlar arası iletişimin önemsenmesi ile bilgi ve kaynakların kullanımında çalışanların

görüşlerinin alınması yönünde çaba gösterdiği, izleyicilerinde bu çabanın farkında olduğu anlaşılmaktadır.

Ortak vizyon oluşturma boyutunda, örgütün geleceği ile ilgili ideal bir resim oluşturma ve çalışanların bunu fark etmesini sağlama konularında [89] liderler ve izleyicilerin cevapları arasında benzerlik görülmektedir. Buna göre liderlerin çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirerek örgüt için bir vizyon oluşturması söz konusudur. Liderlerin bu yönde gösterdiği davranışların izleyiciler tarafından fark edildiği dolayısıyla amacına ulaştığı anlaşılmaktadır.

Süreci sorgulamak boyutunda, örgütü geliştirmek için devamlı olarak fırsatların aranması, bir amacı gerçekleştirmek için istek ve kararlılığın gösterilmesi, mevcut durumun sorgulanıp daha iyi hale nasıl getirilebileceği, yapılacak işin eğlenceli hale dönüştürülmesi, yapılan yanlışların öğrenmek için bir araç olarak görülmesi ve bunlardan ders çıkartılması [98] gibi konularda liderler iş yapma biçimini ve örgüt kültürünü geliştirme yönünde davranışlar gösterdiklerini belirtmiş, izleyiciler de bu tür davranışların farkında olduğunu belirtmiştir.

İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme boyutunda, çalışanların katkılarının farkında olma, yüksek beklentiler kurma ve bu beklentiler gerçekleştiğinde çeşitli ödüller verme, etrafındakilere elde edilen başarılar için minnettarlığını gösterme, çalışanların çabalarını etkileme ve çalışanları cesaretlendirme konularında [98] liderler ve izleyicilerin cevapları arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Buna göre liderlerin çalışanların motivasyonlarını arttırmak için çaba gösterdikleri fakat bu çabanın izleyiciler tarafından algılanmadığı dolayısıyla amacına ulaşılamadığı anlaşılmaktadır.

İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme boyutu daha kapsamlı olarak ele alınırsa, çalışanlar örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba gösterirken cesaretlendirilmeye ve motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Başarılı liderler kendileri ve çalışanları için yüksek beklentilere sahiptir. Liderlerin önceden sahip oldukları başarılar, gösterdikleri özveri ve işlerin nasıl yapılmasıyla ilgili sergiledikleri davranışlar bu yüksek beklentilerin çalışanları ve kendileri için uygunluğunu geçerli kılmaktadır. Liderler çalışanların motivasyonlarını gösterdikleri performanslar karşılığında ödüller ve takdirler ile destekleyerek sağlamaktadırlar. Liderler bu anlamda çalışanlarını takdir ve kutlama yoluyla cesaretlendirdiklerinde onlara daha iyi performans göstermeleri

konusunda da ilham vermiş olacaktır [99]. Dolayısıyla bu boyutta liderler ile izleyicilerin cevapları arasında çıkan farklılıktan izleyicilerin motivasyonu algılamadıkları anlaşılmaktadır.

Çıkan bu farklılık KOBİ'lerin sorunları bağlamında düşünüldüğünde ise yönetim sorunlarının sebeplerinden biri olan liderin motive etme biçimi yönündeki davranışları izleyicilerin algılamadığı anlaşılmıştır. İzleyicilerin bu davranışları gözlememeleri KOBİ'lerin yaşadıkları yönetim sorunlarından birini ortaya koymaktadır.

Sonuçlardan anlaşıldığı üzere yol gösterme, izleyicileri gelişimleri konusunda cesaretlendirmek, ortak bir vizyon oluşturmak ve süreci sorgulamak boyutlarında izleyiciler ve liderler arasında fikir birliği olması liderlerin örgüt kültürü ve amaç birliği oluşturma, diğerlerine yol gösterme, mevcut durumun sorgulanıp daha iyi hale nasıl getirilebileceği, işbirliğinin geliştirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi yolunda liderlerin gösterdikleri davranışları karşı tarafa geçirebildiklerini dolayısıyla amaçlarına ulaşabildiklerini göstermektedir. İzleyicilerin liderlerle fikir ayrılığı yaşadıkları tek alt boyut izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme olmuştur. Buna göre liderlerin çalışanları motive etme yönünde sergilediklerini düşündükleri davranışlarının izleyiciler tarafından algılanmadığı anlaşılmıştır. Motivasyonun çalışanlarda olmaması işlerin zamanında ve eksiksiz bir biçimde yapılmasını zorlaştırmaktadır. Örgüt ortamındaki motivasyon eksikliği sahip olunan işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Başarısızlığı getiren durumlar ise aşağıdaki gibidir [100]:

- Düşük performans: Örgütte motive olmayan çalışanlar düşük performans göstermektedir. Verimlilikteki bu düşüş doğrudan örgütün kazancını etkilemektedir.
- Tatminsizlik: Tek bir çalışanın bile motivasyonunun düşük olması örgütteki bütün çalışanları etkileyecek ve işiyle ilgili tatminsizliği herkesi etkileyecektir.
- Müşteri hizmetinde düşüş: Motivasyonu düşük çalışanların müşteriyle ilgilenmek için enerjisi ve isteği olmayacaktır. Bu durum müşteriler üzerinde olumsuz etki bırakarak işletme hakkında kötü söylemlere zemin hazırlayacaktır.

- Gelirlerde azalma: Çalışanlar pozisyonlarının gereğini yerine getirmediklerinde işletme için finansal yük oluşturacaktır. Ayrıca iş kaybettiği için gelirlerinde azalmaya sebep olacaktır [100].

Bu durumda liderlerin motivasyon yaratıcı davranışlarını daha belirgin kılması için standartlar koyması, çalışanlarından en iyiyi beklemesi, çalışanlarına dikkat göstermesi, çalışanlarını takdir etmesi, hikayeler anlatması, birlikte kutlamalar yapması ve örnek olması gerekmektedir [101]. Buna göre;

Standartlar ulaşılmak istenen hedeflerin ve örnek alınacak değerler anlamında nelerin önemli olduğunu netleştirmeye yardımcı olur [102].Liderin standartlar koyması ancak hedeflerini açık bir şekilde belirterek ve çalışanların bu hedeflere ulaşmak için katkı sağlamasına olanak verip, düzenli bir şekilde geribildirimlerde bulunmasıyla gerçekleşebilecektir [101]. Çalışanları cesaretlendirmek bu anlamda motive olmalarına katkı sağlayacaktır.

Çalışanlarından en iyiyi bekleme konusunda ise başarılı liderlerin kendileri ve diğer çalışanlarıyla ilgili yüksek beklentileri vardır [102]. Liderler izleyicileri üzerinde yüksek beklentiler içinde olursa ve çalışanlarının verilen görevleri yapabileceklerine olan inancı tam ise çalışanlar daha özgüvenli olmakta ve performansları yükselmektedir. Liderler çalışanlarının yüksek becerilere sahip olduklarını kabul ettiklerinde bu durum şirkete genel olarak pozitif bir şekilde yansıyacak, motivasyonu arttıracaktır [101].

Liderlerin çalışanlarına dikkat göstermesi konusu ise motivasyonu sağlayacak en önemli adımlardan bir diğeridir. Liderlerin çalışanlarına dikkat göstermesi çalışanlarını önemsemesi ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için bütün gereksinimlerinin karşılanıyor olduğundan emin olmasıyla gerçekleşmektedir. Liderler çalışanlarını gerçekten dinleyip onları anladıklarını gösterdikleri zaman çalışanların motivasyonu artacaktır [101].

Takdir etme konusunda ise her çalışan bireysel olarak takdir edildiğinde değerinin diğerleri tarafından anlaşıldığını hisseder. Kişisel olmayan, kurumsal takdir programları çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmaz çünkü farklı başarılar için aynı tipte takdirler (örn; hediye çekleri) çalışanlar için çok anlamlı olmamaktadır [102]. Bu tür yapılan takdirler çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmayıp demotive etme

yönünde ters bir etki yaratmaktadır. Çalışanlar bu anlamda şahsi değerleri ile örgüt değerleri bir araya getirilerek takdir edilebilir.

Kişisel takdirle ilgili diğer önemli bir nokta ise çalışanın nasıl takdir görmek istediğinin sorulmasıdır. Kişinin yalnızken veya takım arkadaşları ile beraber iken takdir görmek istemesi veya sözlü olarak değil de yazılı olarak ifade edilmesini istemesi gibi konulara lider dikkat etmelidir [101].

Çalışanlarda motivasyonu sağlayacak olan diğer bir konu ise hikayeler anlatmaktır. Buna göre liderlerin öğretici ve ilham verici konuşmalar yapması, hikayeler anlatması çalışanları motive etmekte, aynı zamanda beklentileri netleştirmekte olduğu için örgüte katkı sağlamaktadır [101].

Beraber kutlamalar yapmak konusunda, kutlamalar örgüt değerlerini ve hedeflerini sağlamlaştıran öğelerden biridir. Bunun yanı sıra topluluk olmanın ve iletişimin temellerini atma konusunda yardımcı olmaktadır. İletişimin gelişmesiyle motivasyonun yanı sıra üretkenlik te artacaktır. Başarıların kutlanması aynı zamanda bağlılık sağlayarak ta çalışanların motive olmasına ortam oluşturmaktadır [101].

Son olarak liderlerin çalışanlarını motive edebilmesi için öncelikle kendilerinin bu konuda örnek olması gerekmektedir. Çalışanlarını önemseyen liderler onlarla olan iletişimini geliştirmelidir. Bu durum liderlerin güvenilirliğini arttırıp aynı zamanda güçlü bir liderliğin temellerini de hazırlayacaktır [101].

Bütün bunlara ek olarak liderlerin dönüşümcü liderlik ile ilgili çeşitli eğitimlere katılıp kendilerini geliştirmeleri ve buradan elde ettikleri kazanımları çalışanlarına aktarmaları motivasyonu yükseltip verimlilikte artış yaratacağı, buna bağlı olarak KOBİ'lerin yönetim sorunlarında azalmaların yaşanacağı öngörülebilmektedir.

Yapılan anket çalışmasında da görüldüğü üzere KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun mikro ve küçük ölçekte olduğu düşünüldüğünde motivasyonun çalışanlar tarafından algılanmaması KOBİ'lerdeki yönetim ile ilgili problemlerin kaynaklarından birini ortaya koymaktadır. Büyük ölçekli firmalar işletme fonksiyonuyla ilgili görevleri yerine getirmesi için birçok yöneticiye sahipken KOBİ'lerin hem maddi hem de insan kaynağı açısından kısıtlı kaynaklara sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle özellikle KOBİ'lerin elindeki insan kaynağını en iyi şekilde yönetmesi ve etkin şekilde kullanması

gerektiğinden motivasyonun çalışanlarda sağlanması KOBİ'lerin yönetim sorunlarının azalmasına sebep olacaktır. Bu durumda büyümeleri yönünde katkı sağlayacaktır.

İzleyiciler ve liderlerin cevapları arasındaki benzerlik olan alt boyutlar incelenip p değerlerine bakıldığında en fazla benzerlik olan boyutun izleyicileri gelişimleri konusunda cesaretlendirmek olduğu görülmektedir. Buna göre izleyiciler liderlerin işbirliğini sağlama ve çalışanları güçlendirme yönünde olan çabalarının farkındadır [87].

Soru bazında inceleme yapıldığında ise LUE'da bulunan 30 soru için liderlerin ve izleyicilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda hangi sorularda benzerliklerin ve anlamlı farklılıkların olduğu Mann Whitney-U testi ile saptanmıştır. Buna göre izleyiciler ve liderlerin sorulara verdikleri cevapların sıra ortalama ve sıra toplam değerleri ile U ve istatistiksel anlamlılık değerleri (p) Çizelge 5.4'te özetlenmiştir. Buna göre;

- Yol göstermek liderlik davranışına işaret eden ve anlamlı farklılık bulunan sorular incelendiğinde liderler 16. Soruda (,033) eylemleri ile ilgili geri bildirim isteme, 21. Soruda (,027) kurumla ilgili görüş birliği oluşturma ve 26. Soruda (,005) liderlik felsefelerini net ve anlaşılır bir şekilde ortaya koyma şeklinde davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. İzleyicilerin liderlerde bu tipteki davranışları algılamadıkları anlaşılmaktadır. Buna göre liderlerin iletmek istedikleri mesajlar ve diğerlerine örnek olmak amacıyla yaptıkları eylemler konusundaki davranışlarını daha fazla belirgin kılmaları gerektiği anlaşılırken, Kouzes ve Posner yol göstermek boyutunda liderin kendi kişisel değerlerini ortaya koymasının önemli olduğunu belirtmiştir Buna göre kişisel değerler ile örgütsel değerler grubun değerleri ile uyumlu olduğunda çalışanların bağlılıkları ve çalışma istekleri artacaktır [87].
- İzleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirme liderlik davranışına işaret eden ve anlamlı farklılık bulunan sorular incelendiğinde liderlerin 4. Soruda (,038) çalışanlarla işbirliği yapma ve 14. Soruda (,011) birlikte çalıştıkları kişilere saygı gösterme davranışlarını sergilediklerini belirttikleri görülmektedir. İzleyiciler ise verdikleri cevaplar doğrultusunda bu tipteki davranışları liderlerde gözlemlemediklerini ifade etmişlerdir. Başarıların bir takım çalışması ve işbirliği halinde bireylerin katkı sağlayarak elde edildiği düşünüldüğünde çalışanların

yaptıkları işle ilgili isteklerini ve azimlerini azaltmamak adına liderlerin çalışanlara güven ortamı sağlayıp aktif katılımlarını sağlaması çalışanlar için önem taşımaktadır.

- Ortak bir vizyon oluşturmak liderlik davranışına işaret eden ve anlamlı farklılık bulunan sorular incelendiğinde liderler 2. Soruda (,004) liderlerin çalışanların iş yapma şekillerini pozitif yönde etkileyecek eylemler sergileme konusunda, 7. soruda (,002) gelecekle ilgili vizyon sahibi olma konusundaki, 12. soruda (,006) gelecekle ilgili heyecan verici fikirler paylaşarak çalışanların dikkatini çekme konusundaki ve 17. soruda (,003) amaçların nasıl gerçekleşebileceğini gösterme konusundaki belirtilen davranışları sergiledikleri yönünde cevaplamışlardır. İzleyiciler ise verdikleri yanıtlar doğrultusunda bu tür davranışları liderlerde gözlemlemediklerini belirtmişlerdir. Liderler ortak hedefler doğrultusunda gelecekte örgütün nasıl olması gerektiği konusunda gösterdikleri davranışlara ağırlık verdiklerinde çalışanlar bu hedefleri daha iyi anlayacak ve bunun için çalışma konusunda çabalarını arttıracaklardır. Buna ek olarak liderlerin ortak amaçlara nasıl ulaşılabileceğine dair yöntemler geliştirip bunları çalışanlara anlatması işlerin planlı ve kararlı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacaktır.
- Süreci sorgulamak liderlik davranışına işaret eden ve anlamlı farklılık bulunan sorular incelendiğinde liderler işlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için altında çalışanları destekleme konusunda olan 8. Soruda (,000), yenilikçi yollar araştırma konusundaki 13. Soruda (,001) ve yapılacak işin sonucunda başarısızlık olsa bile denemek ve risk almakla ilgili olan 28. Soruda (,022) belirtilen davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir. İzleyicilerin cevaplarına bakıldığında ise bu tipte davranışları liderlerde gözlemlemedikleri anlaşılmaktadır. Buna göre izleyiciler liderlerin çalışanları destekleme yönünde eksik kaldıkları ve yenilikçi yollar aramaktan çok daha önce denenmiş ve yeterli kabul edilmiş yolları tercih edip, risk alma yaklaşımı içinde bulunmadıkları yönünde düşündüklerini göstermektedir.
- İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme alt boyutuna işaret eden ve anlamlı farklılık bulunan sorular incelendiğinde bu alt boyuta işaret eden 6 sorunun hepsinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre liderler 5. Soruda

(,005) işini iyi yapanları övme, 10. Soruda (,040) birlikte çalıştığı kişilerin yeteneklerine duyduğu güveni ifade etme, 15. Soruda (,000) projelerin başarısına yaratıcı bir biçimde katkıda bulunan kişileri ödüllendirme, 20. soruda (,001) ortak değerler çerçevesinde görüş birliiği yaratma, 25. Soruda (,004) grubun başarısını kutlama ve 30. Soruda (,004) ekipte çalışanlara katkıları için destek verip takdir etme davranışlarını sergilediklerini ifade etmişlerdir. İzleyicilere bakıldığında bu 6 soruya verdikleri sıra ortalama puanlar Çizelge 5.4'te de görüldüğü gibi liderlerden daha düşüktür. Buna göre izleyicilerin liderlerde bu davranışları gözlemlemedikleri anlaşılmaktadır. İzleyiciler buna göre liderlerin motivasyonu sağlayamadıkları yönünde düşünmektedirler.

Anlamlı farklılık oluşan bütün sorularda ifade edilen davranışları liderler sergilediklerini belirtirken, izleyiciler ise gözlemlemedikleri yönünde cevap vermişlerdir. Dolayısıyla liderler izleyicilerin algılaması için göstermiş oldukları davranışlarda yetersiz kalmış istedikleri etkiyi sağlayamadıklarından amaçlarına ulaşamamışlardır. Farklılık olan sorular genel olarak incelendiğinde liderlerin ve izleyicilerin 6 sorunun tamamında farklılık tespit edilen, en fazla farklı cevap verdikleri alt boyut izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek boyutu olurken, ikinci en fazla anlamlı fark tespit edilen alt boyut ise 6 sorunun 4'ünde anlamlı farklılık görülen ortak vizyon oluşturmak boyutu olmuştur.

Çizelge 5.4' te ifade edilen liderlerin ve izleyicilerin cevapları arasında anlamlı bir farklılık göstermeyen yani benzerlik olan sorular incelendiğinde;

- Yol göstermek boyutunun ölçüldüğü liderin davranışlarıyla örnek olması ile ilgili olan 1. Soru (,083), çalışanların ilkeler çerçevesinde hareket etme konusundaki 6. Soru (,358) ve liderlerin verdiği sözleri tutması ile ilgili olan 11. sorularda (,180) izleyici ve lider cevaplarında anlamlı fark olmaması izleyicilerin liderlerin bu konulardaki göstermiş oldukları davranışları algıladıklarını göstermektedir.
- İzleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirmek boyutunda liderlerin farklı görüşleri dinlemesi, çalışanların kararlarını desteklemesi, işlerin nasıl yapılacağıyla ilgili çalışanlara özgürlük tanıması ve çalışanların yeni beceriler elde etmesine yardımcı olması konularını içeren 9 (,255), 19 (,098), 24 (,267) ve 29.

(,131) sorularda lider ve izleyicilerin benzer düşüncede oldukları yani liderlerin bu konularda çaba gösterdiği ve bu çabanın izleyiciler tarafından algılandığı görülmektedir.

- Ortak vizyon oluşturmak boyutunda başarmak istenen işle ilgili büyük resmin görülmesi ile ilgili olan 22. (,186) ve işin amacının belirtilmesi konusundaki 27. (,162) sorularda liderlerin gösterdikleri davranışların izleyiciler tarafından algılandığı anlaşılmaktadır.
- Süreci sorgulamak boyutunda liderlerin beceri ve yeteneklerini test edeceği fırsatlar arama, olumsuz bir deneyim sonucunda çıkarımlar yapma ve çalışılan işler üzerinde somut planlar yapılıp hedefler konulmasıyla ilgilenme konularıyla ilgili olan 3. (,082), 18. (,063) ve 23. (,341) sorularda izleyici ve liderlerin cevapları arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Buna göre liderlerin bu konularda sergiledikleri davranışların izleyiciler tarafından algılandığı görülmektedir.
- İzleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme boyutuna işaret eden bütün sorularda izleyiciler ve liderlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılık olduğu için bu alt boyut için benzer düşündükleri hiç bir noktanın olmadığı yani liderlerin bu alt boyut kapsamında göstermiş oldukları hiç bir davranışı izleyicilerin algılamadıkları, liderlerin amaçlarına ulaşamadıkları anlaşılmaktadır.

Çizelge 5.4 Soru bazındaki benzerlikler ve farklılıklar

LUE SORU NO	KATILIMCI TÜRÜ	KATILIMCI SAYISI	SIRA ORTALAMASI	SIRA TOPLAMI	U	P	ALT BOYUT
1	Lider	18	29,28	527,00	202,000	,083	Yol Göstemek
	İzleyici	31	22,52	698,00			
2	Lider	18	32,03	576,50	152,500	,004	Ortak Vizyon Oluşturmak
	İzleyici	31	20,92	648,50			
3	Lider	18	29,47	530,50	198,500	,082	Süreci Sorgulamak
	İzleyici	31	22,40	694,50			
4	Lider	18	30,22	544,00	185,000	,038	İzleyicileri Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	21,97	681,00			
5	Lider	18	32,25	580,50	148,500	,005	İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	20,79	644,50			
6	Lider	18	26,85	456,50	223,500	,358	Yol Göstemek
	İzleyici	31	23,21	719,50			
7	Lider	18	32,72	589,00	140,000	,002	Ortak Vizyon Oluşturmak
	İzleyici	31	20,52	636,00			
8	Lider	18	34,56	622,00	107,000	,000	Süreci Sorgulamak
	İzleyici	31	19,45	603,00			
9	Lider	18	27,92	502,50	226,500	,255	İzleyicileri Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	23,31	722,50			
10	Lider	18	30,33	546,00	183,000	,040	İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek
	İzleyici	30	21,90	679,00			
11	Lider	18	28,36	510,50	218,500	,180	Yol Göstemek
	İzleyici	31	23,05	714,50			
12	Lider	18	32,17	579,00	150,000	,006	Ortak Vizyon Oluşturmak
	İzleyici	31	20,84	646,00			
13	Lider	18	33,83	609,00	120,000	,001	Süreci Sorgulamak
	İzleyici	31	19,87	616,00			
14	Lider	18	31,33	564,00	165,000	,011	İzleyicileri Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	21,32	661,00			
15	Lider	18	34,42	619,50	109,500	,000	İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	19,53	605,50			
16	Lider	18	30,56	550,00	179,000	,033	Yol Göstemek
	İzleyici	31	21,77	675,00			
17	Lider	18	32,67	588,00	141,000	,003	Ortak Vizyon Oluşturmak
	İzleyici	31	20,55	637,00			
18	Lider	18	29,81	536,50	192,500	,063	Süreci Sorgulamak
	İzleyici	31	22,21	688,50			
19	Lider	18	29,25	526,50	202,500	,098	İzleyicileri Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	22,53	698,50			
20	Lider	18	33,39	601,00	128,000	,001	İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	20,13	624,00			

Çizelge 5.4 Soru bazındaki benzerlikler ve farklılıklar (Devamı)

LUE SORU NO	KATILIMCI TÜRÜ	KATILIMCI SAYISI	SIRA ORTALAMASI	SIRA TOPLAMI	U	P	ALT BOYUT
21	Lider	18	30,44	548,00	181,000	,027	Yol Göstemek
	İzleyici	31	21,84	677,00			
22	Lider	18	28,39	511,00	218,000	,186	Ortak Vizyon Oluşturmak
	İzleyici	31	23,03	714,00			
23	Lider	18	27,44	494,00	235,000	,341	Süreci Sorgulamak
	İzleyici	31	23,58	731,00			
24	Lider	18	27,89	502,00	227,000	,267	İzleyicileri Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	23,32	723,00			
25	Lider	18	31,72	571,00	140,000	,004	İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	20,17	605,00			
26	Lider	18	32,08	577,50	151,500	,005	Yol Göstemek
	İzleyici	31	20,89	647,50			
27	Lider	18	28,61	515,00	214,000	,162	Ortak Vizyon Oluşturmak
	İzleyici	31	22,90	710,00			
28	Lider	18	31,00	558,00	171,000	,022	Süreci Sorgulamak
	İzleyici	31	21,52	667,00			
29	Lider	18	28,86	519,50	209,500	,131	İzleyicileri Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	22,76	705,50			
30	Lider	18	32,31	581,50	147,500	,004	İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek
	İzleyici	31	20,76	643,50			

Sonuçlar doğrultusunda alt boyutlardaki ve soru bazındaki farklılıklar ve benzerliklerden yola çıkarak izleyiciler ve liderler arasındaki yol göstermek, izleyicileri gelişimleri konusunda cesaretlendirmek, ortak bir vizyon oluşturmak ve süreci sorgulamak alt boyutlarındaki fikir birliği liderlerin örgüt kültürü yaratma, iş yapma biçimlerini ortaya koyma, amaç birliği oluşturma ile lider-izleyici ve çalışanların arasındaki iletişimi geliştirme konularında gösterdikleri davranışların izleyiciler tarafından anlaşıldığını ve amacına ulaşıldığını göstermektedir. Çalışanlararası iletişimin ve açıklığın sağlanması, örgüt kültürü oluşturma amacıyla kişisel ve örgütsel değerleri ortaya koyma, mevcut durumun daha iyi hale getirilmesi yönünde atılan adımların izleyicilerin beklentilerini karşıladığı anlaşılmaktadır. Liderler ve izleyiciler arasındaki fikir ayrılığı ise izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre liderlerin izleyicileri motive etme yönünde gösterdikleri çabanın izleyiciler tarafından algılanmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla izleyicilerin motivasyonun sağlanmasıyla ilgili beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür.

KOBİ'lerde motivasyonun tek bir çalışanda dahi olmaması örgütte çalışan bütün kişileri etkileyecek bu durumda tatminsizlik, düşük performans, müşteri memnuniyetinde düşüş ve gelirlerde azalmaya sebep olacağından sahip olunan işletmenin başarısını düşürecektir.

5.3 Güvenilirlik Analizi

Ölçüm kelime anlamı olarak tanımlanmış kurallar doğrultusunda ortaya çıkan özelliklerin sayısal olarak ifade edilmesine olarak tanımlanmaktadır. Çalışmalarda kullanılan ölçümlerin bilgi üretme konusunda uygun olması için iki unsur bulunmakta ve bunlar "geçerlik" ve "güvenilirlik" olarak adlandırılmaktadır [103]. Bu çalışmada da hazırlanan anketinin ikinci kısmında yer alan LUE özdeğerlendirme & gözlemci formu kapsamındaki 30'ar sorunun güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada 5'li likert tipi (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren 3: Bazen, 4: Sıksık, 5: Herzaman) ölçek kullanıldığından bu tip ölçeklerde güvenilirlik analizinde sıkça kullanılan Cronbach's alpha değerinden yararlanılmıştır. Cronbach's alpha değerine göre çıkan sonuç [11];

- $0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tez çalışması kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda "özdeğerlendirme" formu için çıkan sonuç 0,894, "gözlemci" için çıkan sonuç ise 0,961 olmuştur. Böylelikle anketin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 6

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Türkiye'de inşaat sektörünün ekonomideki lokomotif sektörlerin başında gelmesi ve 200'den fazla alt sektöre iş imkanı yaratması ülke büyümesine ve istihdama sağladığı katkının büyük olduğunu göstermektedir. Gıda ve tekstil sektörlerinden sonra dışa bağımlı olmayıp çoğunluğu yerli sermayeye dayanan bir sektör olması ve GSMH'deki yüzde 30'luk payı ile ülke ekonomisindeki yeri ve önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

İnşaat sektörünün ekonomik gelişmelerden kısa sürede etkilenen ve değişken bir pazar yapısına sahip olması sektördeki küçük ölçekli firmalardan büyük ölçekli firmalara kadar birçok işletmeyi etkilemektedir. Dolayısıyla verimlilk, kaynakların doğru kullanımı gibi konularda yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır. Özellikle sektörde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluştuğu düşünüldüğünde, KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklı bir çok sorunla karşı karşıya kalması inşaat sektöründeki KOBİ'lerde bulunan yöneticilerin liderlik davranışlarını çok daha önemli hale getirmektedir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan anket çalışmasında elde edilen sonuçlar 5. Bölümde detaylı olarak anlatıldığı üzere aşağıda önemli noktalar özetlendirilmiş, çıkan sonuçlar bağlamında çeşitli öneriler ve öngörülerde bulunulmuştur. Buna göre;

- Katılımcıların çoğunluğunun (%89) mikro ve küçük ölçekli işletmelerde çalıştıkları görülmüştür. Bu noktada maddi sorunlar dışında yönetim ve liderlikle ilgili problemlerin çözülmesi yöneticilerin etkin liderlik özellikleri göstermelerine bağlı olduğundan işletme mikro ölçekli bile olsa yöneticilerin bir vizyon etrafında

çalışanları birleştirmesi ve motive etmesi bağlılığı arttırmayla birlikte işletmelerin yönetimsel konulardaki problemlerinin azalmasına sebep olacaktır. Bu durumda işletmelerin maddi anlamda gelişmelerine olanak sağlayacaktır.

- Lider ve izleyicilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde 5 liderlik alt boyutundan sadece H1e hipotezi kabul edilerek izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek alt boyutunda liderler ve izleyicilerin cevapları arasında arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Sıra ortalama puanlar incelendiğinde liderlerin bu yönde davranışlar gösterdiklerini belirttikleri, izleyicilerin ise algılamadıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre izleyiciler liderlerin motivasyonun sağlanması konusuna işaret eden davranışları sergilemedikleri yönünde cevaplaması liderlerin amaçlarına ulaşamadıklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla liderlerin bu alt boyuta işaret eden davranışlar üzerinde kendilerini geliştirmeleri gerektiği sonucu çıkmıştır. Buna göre liderlerin motivasyon sağlamaları için standartlar koyması, çalışanlarından en iyiyi beklemesi, çalışanlarına dikkat göstermesi, çalışanlarını takdir etmesi, hikayeler anlatması, birlikte kutlamalar yapması ve örnek olması gerekmektedir [101]. Yapılan anket sonucunda da görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun (%89) mikro ve küçük ölçekte olması sahip oldukları kısıtlı maddi ve insan kaynağını en etkin şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla motivasyonun sağlanması çalışanların ellerinden gelenin en iyisini ortaya koyma yönünde itici bir güç oluşturacaktır. Bu da KOBİ'lerin yönetim sorunlarının azalmasına etki edecektir.
- Liderlerin ve izleyicilerin en fazla benzer cevap verdikleri alt boyut izleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirmek olmuştur. Dolayısıyla izleyiciler en fazla liderlerin güven ortamı oluşturarak işbirliğini sağlama, bu güven ortamı içinde takım çalışmasını örgüt amaçları doğrultusunda geliştirme, çalışanların düşüncelerini söyleyebildikleri, bilgi ve kaynakların paylaşıldığı bir ortam yaratma ve güçlerini çalışanlarıyla paylaşma yolunda [98] olan davranışlarını algılamaktadır. Buna göre liderlerin çalışanların düşüncelerine önem vermesi çalışanların yeni düşünceler üretmesine ve örgütün ilerlemesine katkı

sağlayacaktır. Çalışanların düşüncelerine ve gelişimlerine değer veren liderler ile çalışmaları ellerinden gelenin en iyisini ortaya koyma isteği uyandırabilecektir.

- İzleyicilerin ve liderlerin cinsiyeti, yaşı, çalıştıkları iletmenin ölçeği ve işletmenin faaliyet alanı ile algılanan ve benimsenen liderlik biçimleri arasındaki ilişkiler örneklem sayısısının azlığı nedeniyle anlamlı bir sonuç elde edilemediği için incelenmemiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda yeterli örneklem sayısı elde edildiği takdirde bu tür ilişkiler de aranabilecektir.

Çalışmada inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin dönüşümcü liderlik davranışlarını 360 derece olarak ölçmek amaçlanmıştır. Bunun doğrultusunda sadece liderlere anket uygulamak yerine izleyicilerin de liderleri değerlendirebildiği Kouzes ve Posner tarafından hazırlanan Liderlik Uygulamaları Envanteri Özdeğerlendirme ve Gözlemci (LUE) anketi uygulanmıştır. Anket çalışmasında firmalara gönderilen sorulara geri dönüşün istenilen düzeyde olmaması nedeniyle örneklem sayısının düşük kalması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarında liderlerin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme konusundaki davranışlarını yani çalışanlar arası motivasyonu geliştirmeleri gerektiği sonucu çıkmıştır buna karşın izleyicileri gelişimi konusunda cesaretlendirmek boyutu ise izleyicilerin ve liderlerin en fazla hemfikir oldukları boyut olmuştur. Çalışmanın Türkiye'deki inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde liderlik üzerine yapılmış olan ilk yüksek lisans çalışması olması nedeniyle gelecek çalışmalara kaynak oluşturması akademik dünyaya sağlamış olduğu katkı iken çıkan sonuçlar bağlamında bulunulan öneriler doğrultusunda ilerlenmesi de pratik dünyaya sağlayacağı katkıdır. Bundan sonra daha geniş bir kitle ile konu tekrar incelendiği takdirde örneklem kısıtlılığından kaynaklı incelenemeyen ilişkiler de aranabilecektir.

KAYNAKLAR

[1] İntes, İnşaat Sektörü Raporu Temmuz 2016, http://intes.org.tr/content/insaat_2016.pdf, 20 Ağustos 2016.

[2] National University of Singapore, Chapter 5 Research Design and Methodology,http://scholarbank.nus.edu.sg/bitstream/handle/10635/16727/Chapter%205.pdf?sequence=8, 17 Şubat 2016.

[3] Erdoğan, İ., (1983). İşletmede Davranış, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

[4] Koçak, İ. ve Sey, Y., (2008). "İnşaat Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Proje Sürecindeki Tutum ve Davranışları", İTÜ Dergisi,7(1):25-37.

[5] Akgemci, T., (2001). Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, http://www.kobider.org.tr/pdf/kobi_sorunlar_destekler.pdf, 15 Ekim 2016.

[6] Çatal, F., M., Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü, http://dergipark.gov.tr/download/article-file/32070, 17 Ekim 2016.

[7] Boz, T., (2013). Providing Non-Financial Services to SMEs, https://smefinanceforum.org/sites/default/files/post/files/457445_teb_turkey.pdf, 17 Ekim 2016.

[8] Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N. ve Harms, R., (2008). "The Relationship between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in SMEs", Journal of Small Business and Entrepreneurship; 2:139-152.

[9] Yenipazarlı, G., (2006). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

[10] Tarım, N., (2010). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

[11] Mamaş, G., (2015). Türk İnşaat Proje Yönetimi Sektöründe Çalışan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

[12] Kasapoğlu, E., (2014). "Leadership Styles in Architectural Design Offices in Turkey", ASCE, Journal of Construction Engineering and Management", 140(2): 04013047-1-04013047-9.

[13] 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; 14:1-23.

[14] Şahne B. ve Şar S., (2015). "Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi", Marmara Pharmaceutical Journal; 19: 109-115.

[15] Sökmen, A. ve Boylu, Y., (2009). "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Journal of Yasar University, 4 (15): 2381-2402.

[16] Zaccaro, J.S., Kemp, C. ve Bader, P., Chapter 5 Leader Traits and Attributes, https://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/5014_Antonakis_Chapter _5.pdf, 10 Mayıs 2016.

[17] Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, K., (2015). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", International Journal of Economic and Administrative Studies, 14:201-222.

[18] Journal of Extension, Leadership for the 21st Century, https://www.joe.org/joe/1994june/tt3.php, 28 Ekim 2016.

[19] Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş., (2005). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 51:32-42.

[20] Uluslararası Proje Eğitim ve Gençlik Merkezi, Liderlik \ Ekip Yönetimi Eğitimi, http://www.upegem.com/egitim.html, 20 Mart 2016.

[21] Winston, B. ve Patterson, K., (2006). "An Integrative Definition of Leadership", International Journal of Leadership Studies, 2:6-66.

[22] Algahtani, A., (2014). "Are Leadership and Management Different? A Review", Journal of Management Policies and Practices, 3:71-82.

[23] Köksal, A., (2014), Yapımda Yönetimsel ve Organizasyonel Konular, Ders Notu

[24] Mindtools, Understanding Taylorism and Early Management Theory, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_Taylor.htm, 20 Mart 2016.

[25] Doğu Akdeniz Üniversitesi, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, http://www.emu.edu.tr/hcaner/wp-content/uploads/2014/09/organization-theories.pdf, 22 Mart 2016.

[26] Business Management Ideas, Fayol's Principles of Management, http://www.businessmanagementideas.com/management/fayols-principles-of management-explained/2602, 22 Mart 2016.

[27] Tuna, C., Luther Halsey Gulick, http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/LutherH.Gulick1.pdf, 10 Mayıs 2018

[28] Business, The Management Theory of Max Weber, http://www.business.com/management/management-theory-of-max-weber, 20 Mart 2016.

[29] Business, Management Theory of Mary Parker Follett, http://www.business.com/management/management-theory-of-mary-parker-follett/, 20 Mart 2016.

[30] Wikipedia, Hawthorne Etkisi, https://tr.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_etkisi, 22 Mart 2016.

[31] Öğüt, A. ve Öztürk, Y. E., (2007). "Yönetimin Bilimleşme Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14:29-46.

[32] Gale T., (2008). Barnard, Chester I., https://www.encyclopedia.com/people/social- sciences-and-law/sociology-biographies/chester-i-barnard, 25 Şubat 2018.

[33] Gabor, A. ve Mahoney, J., (2010). Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations, https://business.illinois.edu/working_papers/papers/10-0102.pdf, 20 Mart 2016.

[34] Northouse P. G., (2010). Leadership Theory and Practice, Fifth Edition, Sage, USA.

[35] Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P., A Review Of Leadership Theory and Competency Frameworks, https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 27 Mart 2016.

[36] Çelikel, Ö. F., (2014). Liderlik Kuramları, http://docplayer.biz.tr/2812222-T-c-marmara-universitesi-egitim-bilimleri-enstitusu-egitim-bilimleri-anabilim-dali-egitim-yonetimi-ve-denetimi-bilim-dali-liderlik-kuramlari.html, 27 Mart 2016.

[37] Changing Minds, Trait Theory, http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/trait_theory.htm, 23 Mart 2016.

[38] Demirel, H.G. ve Kişman, Z. A., (2014). "Kültürler Arası Liderlik", International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9:689-705.

[39] UK Essays, Leadership Theories, https://www.ukessays.com/services/example-essays/business/leadership-theories.php, 27 Mart 2016.

[40] Boundless, Leadership Model: The Ohio State University, https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/behavioral-approach-70/leadership-model-the-ohio-state-university-350-3483/, 27 Mart 2016.

[41] Deliveli, Ö., (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

[42] Özutku, H., Yönetici Kavramındaki Değişiklikler, https/www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc, 27 Mart 2016.

[43] Virkus, S., The University of Michigan Studies http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Models/the_university_of_michigan_studies.html, 27 Mart 2016.

[44] Vroom, V. ve Jago, A., (2007). "The role of the situation in leadership", American Psychologist, 62 (1): 17-24.

[45] Güven, H.S., (1974). "Örgütlerde Yönetim Biçimleri-Likert Modeli Uygulaması", Amme İdaresi Dergisi, 7: 105-131.

[46] Boyacı, A., Eğitim Yönetimi, http://docplayer.biz.tr/2811887-Egitim-yonetimi-hazirlayan-doc-dr-adnan-boyaci.html, 28 Mart 2016.

[47] Strategies for Managing Change, Manegerial Grid, http://www.strategies-for-managing-change.com/managerial-grid.html, 27 Ekim 2016.

[48] Wikipedia, Managerial Grid Model, https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model, 20 Ekim 2016.

[49] Mindtools, Fiedler's Contingency Model Matching Leadership Style to a Situation, https://www.mindtools.com/pages/article/fiedler.htm, 20 Ekim 2016.

[50] Akın, S., Örgütlerde Liderlik ve Kuramlar, http://slideplayer.biz.tr/slide/10507413/ , 10 Şubat 2018.

[51] Karahan, B., (2010). Durumsal Liderlik, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dTi2Fz_ZIKoJ:https://kouegitim2009.wikispaces.com/file/view/Durumsal%2BLiderlik%2B-%2BBahattin%2BKARAHAN.doc+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=tr, 28 Ekim 2016.

[52] Fiedler, F.E., Chemers, M.M. ve Mahar, L., (1976). Improving Leadership Effectiveness: The Match Concept, Wiley, New York.

[53] Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L., (2005). "Reddin' İn Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12(2):91-103.

[54] Mindtools, The Vroom-Yetton Decision Model Deciding How to Decide, https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm, 20 Nisan 2016.

[55] Leadership Central, Vroom-Yetton-Jago Decision-Making Model of Leadership, http://www.leadership-central.com/Vroom-Yetton-Jago-decision-making-model-of-leadership.html#axzz57UEpo2K6, 15 Nisan 2016.

[56] Nwlink, Path-Goal Leadership Theory, http://nwlink.com/~donclark/leader/lead_path_goal.html, 15 Nisan 2016.

[57] Paksoy, M., (1993). “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 4 (16):19-22.

[58] Mindtools, Tannenbaum-Schmidt Leadership Continuum, https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_42.htm, 15 Nisan 2016.

[59] Harvard Business Review, How to Choose a Leadership Pattern, https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern, 20 Nisan 2016.

[60] Berber, A., (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 36:33-50.

[61] Eraslan, L., (2006). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Journal of Human Sciences, 1:1-32.

[62] Conger Jay A., (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research, Leadership Quarterly, 10:145-179.

[63] Eren, M., Ş. ve Titizoğlu, Ö., (2014). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 27:275-303.

[64] Odumeru, J. ve Ogbonna, I., G., (2013). “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, International Review of Management and Business Research, 2(2):355-361.

[65] Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C., (2012). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(1):7-36.

[66] Yavuz, E. ve Tokmak, C., (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1(2):17-35.

[67] Demir, H. ve Okan, T., (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, http://earsiv.gumushane.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/123456789/515/Demir%20ve%20Okan%202008b.pdf?sequence=1, 20 Nisan 2016.

[68] Karip,E., Dönüşümcü Liderlik, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050933/5000048167, 20 Nisan 2016.

[69] Wikipedia, Transformational Leadership, https://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership, 20 Ekim 2016.

[70] Arslantaş, C., (2007). “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Amme İdaresi Dergisi, 40(4):81-101.

[71] Arslantaş, C. ve Pekdemir, I., (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, 1(7):261-286.

[72] Kılınç, T., (1996). "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı" İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 25(2):67-108.

[73] Açıkdilli, G. ve Kırkbeşoğlu, E., İşletme Türleri, http://www.kirkbesoglu.com/tbf231/YBS112_Hafta4.pdf, 20 Eylül 2017.

[74] Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye'de KOBİ Tanımı, https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.php, 20 Eylül 2017.

[75] Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, AB'deki Kobi Tanımı, http://kobi.tobb.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=26, 20 Eylül 2017.

[76] TUİK, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2015, http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=21864, 20 Nisan 2016

[77] Burşuk, A., Kobi'lerin Ekonomik ve Sosyal Sisteme Katkıları, Güçlü ve Zayıf Yönleri,http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/Giri%C5%9Fimcilik3.pdf, 20 Haziran 2017.

[78] Kobi Haberci, Son Beş Yılda Kobi Sayısı Yüzde 313 Arttı, http://www.kobihaberci.com/son-bes-yilda-kobi-sayisi-yuzde-313-artti/, 20 Ekim 2017.

[79] European Commission, Entrepreneurship and Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), https://ec.europa.eu/growth/smes_en, 20 Haziran 2017.

[80] European Commission, Construction, https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction_en, 20 Haziran 2017.

[81] Türkoğlu, M., (2002). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)'lerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1):277-300.

[82] Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, http://slideplayer.biz.tr/slide/2742571/, 20 Haziran 2017.

[83] Emecan, E. ve Çiçek, H., (2016). "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 8(1):141-158.

[84] İş'te KOBİ, İnşaat Sektörüne Bakış, http://www.istekobi.com.tr/sektorler/insaat-s11/sektore-bakis/insaat-b11.aspx, 18 Ekim 2016.

[85] The Leadership Challenge, Leadership Challenge Story, http://www.leadershipchallenge.com/about.aspx, 17 Ekim 2016.

[86] Duygulu, S., Karabulut, E., Abaan, S. ve Kublay, G., (2011). "Türkiye'de Hemşireler için Liderlik Uygulamaları Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin

Değerlendirilmesi", Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi, 18 (1): 14–27.

[87] Duygulu, S., (2007). Servis Sorumlu Hemşirelerine Uygulanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

[88] Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2014). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Dördüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

[89] The Leadership Challenge, The Five Practices Of Exemplary Leadership Model, http://www.leadershipchallenge.com/About-section-Our-Approach.aspx, 17 Ekim 2016.

[90] Kul, S., (2014). Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu, http://www.toraks.org.tr/uploadFiles/book/file/962014105211-2629.pdf, 25 Haziran 2017.

[91] Hacettepe Üniversitesi, İki Örneklem Testleri, www.biyoistatistik.hacettepe.edu.tr/lisans/beslenme/Iki_Orneklem.pps, 8 Eylül 2017.

[92] Terlemez, L., Istatistik, http://home.anadolu.edu.tr/~lterlemez/istatistik-O%C3%96%C3%96P.pdf, 25 Haziran 2017.

[93] Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksekokulu, İstatistik Ders Notu, http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/%C4%B0STAT%C4%B0ST%C4%B0K%20DERS%20NOTU.pdf, 25 Haziran 2017.

[94] Aksaraylı, M., Temel İstatistik Yöntemler, http://www.mehmetaksarayli.com/istatistik/b1_giris.pdf, 25 Haziran 2017.

[95] Ankara Üniversitesi, Bölüm 4. Hipotez Testi Ve Güven Aralığı, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/796/mod_resource/content/2/Hipotez%20Testi%20ve%20G%C3%BCven%20Aral%C4%B1%C4%9F%C4%B1-Kitle%20Ortalamas%C4%B1%20%C4%B0%C3%A7in%20Hipotez%20Testi%20ve%20G%C3%BCven%20aral%C4%B1%C4%9F%C4%B1.pdf, 23 Haziran 2017.

[96] İstatistik Analiz, T testi, http://www.istatistikanaliz.com/t-testi.asp, 16 Şubat 2018.

[97] Spector, P., Using T-Tests in R, statistics.berkeley.edu/computing/r-t-tests, 23 Haziran 2017.

[98] Skipper, C.O. ve Bell, L.C., (2006). "Assessment with 360° Evaluations of Leadership Behavior in Construction Project Managers", Journal of Management in Engineering, 22(2):75-80.

[99] Abu-Tineh, A., Khasawneh, S.A. ve Omary, A.A., (2009). "Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools", Journal of Leadership Education, 7 (3):265-283.

[100] Chron, Consequences of No Employee Motivation, http://smallbusiness.chron.com/consequences-employee-motivation-41238.html, 18 Ekim 2017.

[101] Al-Baradie, R.S., (2014). “Encouraging the Heart”, International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine, 1:11-16.

[102] Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z., (2006). The Leadership Challenge Workshop Participant’s Workbook, Third Edition, John Wiley & Sons, San Francisco.

[103] Çakmur, H., (2012). “Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik”, TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(3): 339-344.

EK-A

GÖZLEMCİ ANKETİ

TÜRKİYE'DE İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı,

Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülmekte olan "Türkiye'de İnşaat Sektöründeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Liderlik Biçimleri" başlıklı tez çalışması kapsamında sektördeki liderlik davranışlarının ölçülmesi hedeflenmektedir.

Anket 360 derece olarak tasarlanmış olup hem liderlerin (yöneticilerin) öz değerlendirmesi, hem de çalışanların liderlerini (yöneticilerini) değerlendirmesi biçimindedir.

Anket kapsamında paylaştığınız kişisel bilgileriniz (E-mail adresi, yaş vb.) araştırmacılar tarafından gizli tutulacak olup, diğer bölümlerdeki yanıtlarınız bilimsel amaçla ve anonim veri olarak kullanılacaktır. E-mail adresiniz ankette bir eksiklik veya hata olması durumunda tekrar irtibat kurabilmek için istenmektedir. Çalışmanın sonuçları istenildiği takdirde anket katılımcıları ile paylaşılabilecektir. Değerli katılımcılar soru ve görüşleriniz için bize buketasal@gmail.com adresinden ulaşabilirsiniz.

Araştırmamıza destek verdiğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Mimar. Buket Asal

YTÜ Mimarlık Fakültesi
Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Doç.Dr. Almula Köksal

YTÜ Mimarlık Fakültesi
Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi
Yüksek Lisans Programı Öğretim Üyesi

GENEL BİLGİLER

E-mail adresiniz*	
Yaşınız*	○ 30 ve alti ○ 31-40 ○ 41-50 ○ 51 ve üstü
Mesleğiniz*	○ Mimar ○ Inşaat Mühendisi ○ Idari Bilimler ○ Diger (belirtiniz)
Cinsiyetiniz*	○ Kadin ○ Erkek
Eğitim Düzeyiniz*	○ Lise ○ Üniversite ○ Yüksek Lisans ○ Doktora
Çalıştığınız işletmenin adı*	.....
İşletmede çalıştığınız bölüm*	.....
İşletmedeki ünvanınız*	.....
Bu işletmedeki çalışma süreniz*	.....
İnşaat sektöründeki toplam mesleki deneyiminiz(yıl)*	.....

İşletmenin Faaliyet Alanı*	○ Proje yönetimi ○ Danişmanlik ○ Yapi denetim ○ Mimari ofis ○ Alt yüklenici(taşeron) ○ Ana yüklenici ○ Diger (belirtiniz)
İşletmedeki çalışan sayısı(yarı zamanlı çalışanlar ve işçiler hariç)*	○ 1-9 kişi ○ 10-49 kişi ○ 50-249 kişi ○ 250 ve üstü

*Doldurulması zorunludur

LİDERLİK UYGULAMALARI ENVANTERİ (GÖZLEMCİ)

Bu bölümde değişik liderlik davranışlarını tanımlayan otuz ifade yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatle okuyarak 1 den 5 e kadar puanlayınız.Soruları yanıtlarken "Yöneticim ne kadar sıklıkla bu davranışı gösteriyor?" sorusunu kendinize yöneltiniz.Sayıların anlamları aşağıda belirtilmiştir.Yöneticinize en uygun bulduğunuz ifadeyi çarpı (X) ile işaretleyiniz.

1-Hiçbir zaman 4-Sık sık

2- Nadiren 5-Her zaman

3-Bazen

	Değerlendirdiğiniz yöneticinin adı: **İşletmedeki ünvanı:** **E-mail adresiniz:**	**Hiçbir Zaman (1)**	**Nadiren (2)**	**Bazen (3)**	**Sık Sık (4)**	**Her Zaman (5)**
1	Davranışlarıyla birlikte çalıştığı kişilere örnek teşkil eder.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İş yapma şeklimizi olumlu yönde etkileyecek eylemler hakkında konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kendi beceri ve yeteneklerini test edebileceği fırsatları araştırır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Birlikte çalıştığı kişilerle işbirliği yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Birlikte çalıştığı bir kişi işini iyi yaptığında onu över.	☐	☐	☐	☐	☐

		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık Sık (4)	Her Zaman (5)
6	Birlikte çalıştığı kişilerin, üzerinde hemfikir olunan ilke ve standartlar çerçevesinde davrandıklarından emin olmak için, zaman ve çaba harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Gelecekle ilgili vizyon sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için altında çalışanları destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Farklı görüşleri dikkatle dinler.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Birlikte çalıştığı kişilerin yeteneklerine duyduğu güveni her zaman ifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Birlikte çalıştığı kişilere karşı vermiş olduğu sözlere ve bulunduğu vaatlere sadık kalır.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Gelecekle ilgili heyecan verici fikirler paylaşarak birlikte çalıştığı kişilerin dikkatini çeker.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yapılanları daha iyi hale getirmek için yenilikçi yollar araştırır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Birlikte çalıştığı kişilere saygı gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Projelerin başarısına yaratıcı biçimde katkıda bulunan kişilerin mutlaka ödüllendirilmelerini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Eylemlerinin birlikte çalıştığı kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim ister.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Birlikte çalıştığı kişilerin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
18	İşler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorar.	☐	☐	☐	☐	☐

		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık Sık (4)	Her Zaman (5)
19	Birlikte çalıştığı kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Ortak değerlere bağlılık gösteren çalışanları, topluluk önünde takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Başarmak istediğimiz işle ilgili "büyük resim"in ne olduğunu altında çalışanlara gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olur.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Birlikte çalıştığı kişilere kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı verir.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Grubun başarısını kutlar.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Bağlı olduğum yöneticinin açık ve net bir liderlik felsefesi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
27	İşimizin amacı ve anlamı hakkında büyük bir inançla konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Birlikte çalıştığı kişilerin işlerinde yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek, ilerlemelerini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Ekipte çalışanlara katkıları için destek verir ve onları takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-B

ÖZDEĞERLENDİRME ANKETİ

TÜRKİYE'DE İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BİÇİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı,

Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülmekte olan "Türkiye'de İnşaat Sektöründeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Liderlik Biçimleri" başlıklı tez çalışması kapsamında sektördeki liderlik davranışlarının ölçülmesi hedeflenmektedir.

Anket 360 derece olarak tasarlanmış olup hem liderlerin (yöneticilerin) öz değerlendirmesi, hem de çalışanların liderlerini (yöneticilerini) değerlendirmesi biçimindedir.

Anket kapsamında paylaştığınız kişisel bilgileriniz (E-mail adresi, yaş vb.) araştırmacılar tarafından gizli tutulacak olup, diğer bölümlerdeki yanıtlarınız bilimsel amaçla ve anonim veri olarak kullanılacaktır. E-mail adresiniz ankette bir eksiklik veya hata olması durumunda tekrar irtibat kurabilmek için istenmektedir. Çalışmanın sonuçları istenildiği takdirde anket katılımcıları ile paylaşılabilecektir. Değerli katılımcılar soru ve görüşleriniz için bize buketasal@gmail.com adresinden ulaşabilirsiniz.

Araştırmamıza destek verdiğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Mimar. Buket Asal

YTÜ Mimarlık Fakültesi
Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Doç.Dr. Almula Köksal

YTÜ Mimarlık Fakültesi
Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi
Yüksek Lisans Programı Öğretim Üyesi

GENEL BİLGİLER

E-mail adresiniz*	
Yaşınız*	○ 30 ve alti ○ 31-40 ○ 41-50 ○ 51 ve üstü
Mesleğiniz*	○ Mimar ○ Inşaat Mühendisi ○ Idari Bilimler ○ Diger (belirtiniz)
Cinsiyetiniz*	○ Kadin ○ Erkek
Eğitim Düzeyiniz*	○ Lise ○ Üniversite ○ Yüksek Lisans ○ Doktora
Çalıştığınız işletmenin adı*	.....
İşletmede çalıştığınız bölüm*	.....
İşletmedeki ünvanınız*	.....
Bu işletmedeki çalışma süreniz*	.....
İnşaat sektöründeki toplam mesleki deneyiminiz(yıl)*	.....

İşletmenin Faaliyet Alanı*	○ Proje yönetimi ○ Danişmanlik ○ Yapi denetim ○ Mimari ofis ○ Alt yüklenici(taşeron) ○ Ana yüklenici ○ Diger (belirtiniz)
İşletmedeki çalışan sayısı(yarı zamanlı çalışanlar ve işçiler hariç)*	○ 1-9 kişi ○ 10-49 kişi ○ 50-249 kişi ○ 250 ve üstü

*Doldurulması zorunludur

LİDERLİK UYGULAMALARI ENVANTERİ (ÖZDEĞERLENDİRME)

Bu bölümde değişik liderlik davranışlarını tanımlayan otuz ifade yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatle okuyarak 1 den 5 e kadar puanlayınız.Soruları yanıtlarken " Ne kadar sıklıkla bu davranışı gösteriyorum?" sorusunu kendinize yöneltiniz.Sayıların anlamları aşağıda belirtilmiştir.Kendinize uygun bulduğunuz ifadeyi çarpı (X) ile işaretleyiniz.

1-Hiçbir zaman 3-Bazen 5 -Her zaman

2- Nadiren 4-Sık sık

	Adınız Soyadınız:	**Hiçbir Zaman (1)**	**Nadiren (2)**	**Bazen (3)**	**Sık Sık (4)**	**Her Zaman (5)**
1	Davranışlarımla birlikte çalıştığım kişilere örnek teşkil ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İş yapma şeklimizi olumlu yönde etkileyecek eylemler hakkında konuşurum	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kendi beceri ve yeteneklerimi test edebileceğim fırsatları araştırırım.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Birlikte çalıştığım kişilerle işbirliği yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Birlikte çalıştığım bir kişi işini iyi yaptığında onu överim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Birlikte çalıştığım kişilerin, üzerinde hemfikir olunan ilke ve standartlar çerçevesinde davrandıklarından emin olmak için, zaman ve çaba harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐

		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık Sık (4)	Her Zaman (5)
7	Gelecekle ilgili vizyon sahibiyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşlerini yeni ve yaratıcı yollarla yapmaları için birlikte çalıştığım kişileri desteklerim	☐	☐	☐	☐	☐
9	Farklı görüşleri dikkatle dinlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Birlikte çalıştığım kişilerin yeteneklerine duyduğum güveni her zaman ifade ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Birlikte çalıştığım kişilere karşı vermiş olduğum sözlere ve bulunduğum vaatlere sadık kalırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Gelecekle ilgili heyecan verici fikirler paylaşarak birlikte çalıştığım kişilerin dikkatini çekerim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yapılanları daha iyi hale getirmek için yenilikçi yollar araştırırım	☐	☐	☐	☐	☐
14	Birlikte çalıştığım kişilere saygı gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Projelerimizin başarısına yaratıcı biçimde katkıda bulunan kişilerin mutlaka ödüllendirilmelerini sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Eylemlerimin birlikte çalıştığım kişilerin performansını nasıl etkilediği konusunda geri bildirim isterim	☐	☐	☐	☐	☐
17	Birlikte çalıştığım kişilerin uzun vadeli amaçlarını, ortak bir vizyon içinde nasıl gerçekleştirebileceklerini gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
18	İşler beklendiği gibi gitmediğinde “Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım	☐	☐	☐	☐	☐
19	Birlikte çalıştığım kişilerin kendi başlarına verdikleri kararları desteklerim.	☐	☐	☐	☐	☐

		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık Sık (4)	Her Zaman (5)
20	Ortak değerlere bağlılık gösteren çalışanları, topluluk önünde takdir ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Kurumumuzu yönlendiren ortak değerler etrafında bir görüş birliği oluştururum.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Başarmak istediğimiz işle ilgili "büyük resim"in ne olduğunu birlikte çalıştığım kişilere gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için ulaşılabilir hedefler saptadığımızdan, somut planlar yaptığımızdan ve ölçülebilir kilometre taşları belirlediğimizden emin olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Birlikte çalıştığım kişilere kendi işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermelerinde geniş bir özgürlük ve seçme hakkı veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Grubun başarısını kutlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Açık ve net bir liderlik felsefem vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
27	İşimizin amacı ve anlamı hakkında büyük bir inançla konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Bir işin sonunda başarısızlık olasılığı olduğunda bile denemek ve risk almaktan kaçınmam.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Birlikte çalıştığım kişilerin işlerinde yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek, ilerlemelerini sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Ekipte çalışanlara katkıları için destek verir ve onları takdir ederim.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	:Buket ASAL
Doğum Tarihi ve Yeri	:03.12.1990, İstanbul
Yabancı Dili	:İngilizce
E-posta	:buketasal@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	**Alan**	**Okul/Üniversite**	**Mezuniyet Yılı**
Y. Lisans	Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi	YTÜ	Öğrenci
Lisans	Mimarlık	Bahçeşehir Üniversitesi	2014
Lise	Fen	FMV Özel Işık Lisesi	2009

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	**Firma/Kurum**	**Görevi**
2017-	JLL	Mimar
2015-2016	The-Gaia FFE & OSE Procurement	Satınalma Uzmanı/Mimar

YAYINLARI

Makale

1. Asal, B. ve Koksal, A. (2018)., “Transformational Leadership Practices for Small and Medium Sized Companies in the Construction Industry”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(2): 71–84.