

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

147065

LİDERLİK SÜRECİNDE İZLEYİCİLERİN DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN
BELİRLENMESİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

167065

DOKTORA TEZİ

Akif TABAK

NİSAN - 2004

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

LİDERLİK SÜRECİNDE İZLEYİCİLERİN DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN

BELİRLENMESİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

Akif TABAK

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nce

Doktor (İşletme) Ünvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez' dir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05.03.2004

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 02.04.2004

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Öznur YÜKSEL

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Birdoğan BAKI

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. M. Alaaddin YALÇINKAYA

Nisan - 2004

TRABZON

0.SUNUŞ

00.Önsöz

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı' nda doktora tezi olarak sunulan "Liderlik Sürecinde İzleyicilerin Davranış Biçimlerinin Belirlenmesinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama" adlı bu çalışmanın temel amacı izleyicileri (astları) sınıflandırmak, izleyicilik (astlık) tarzı ile farklı değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmektir.

Bu çalışmanın yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen çok kıymetli hocalarım; Prof. Dr. Öznur YÜKSEL, Prof. Dr. Kamil YAZICI, Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ, Doç. Dr. Taner ACUNER, Doç. Dr. Veli DUYAN, Yrd. Doç. Dr. Birdoğan BAKİ ve Dr. Tamer KILIÇ ile tezin her aşamasında görüş alışverişinde bulunduğum Dr. Uğur ZEL ile bugüne kadar yardımlarını hiçbir konuda esirgemeyen çok kıymetli meslektaşlarım; Serdar MERMER, Ercan KAYA, Hayri DURMAZ, Ünal BUZACI, Salih KAHRAMAN ve çalışmalarında hep beni destekleyen aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Trabzon, Nisan – 2004

Akif TABAK

01.İçindekiler

Sayfa No

0. SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	XI
03. Summary.....	XII
04. Tablolar Listesi.....	XIII
05. Şekiller Listesi.....	XV
06. Grafikler Listesi.....	XVI
07. Ekler Listesi.....	XVII
08. Kısaltmalar Listesi.....	XIX
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ.....	3-65
10. 1900-1950 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Özellikleri Teorisi.....	7
11. 1950-1970 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Davranış Teorisi.....	9
110. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
111. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Likert'in Sistem 4 Modeli.....	11
112. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	14

113. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	16
12. 1970-1980 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Durumsallık Teorisi.....	17
120. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	17
121. Amaç-Yol Teorisi.....	20
122. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	22
123. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı.....	24
124. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Teorisi.....	27
13. Günümüzdeki Liderlik Kavramının Yeri ve Tanımı.....	30
130. Karizmatik Liderlik Kavramı.....	30
1300. Karizmatik Liderin Sahip Olduğu Özellikler.....	33
1301. Karizmatik Liderlik Basamakları.....	38
1302. Karizmatik Liderlik Çeşitleri.....	39
131. Davranışsal ve Dönüştürücü Liderlik Anlayışı.....	40
1310. Davranışsal (Göreve Yönelik) Liderlik Anlayışı (Transactional Leadership).....	43
1311. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership).....	44
132. Dikey İkili Bağlantı (Leader Member Exchange) Modeli.....	48
133. Osborne ve Hunt'ın Çok Yönlü Etki Modeli.....	51
134. Liderlik İkameleri (Substitutes For Leadership).....	53
135. Liderlikte Davranışsal Sapma Kredisi Yaklaşımı (Idiosyncrasy Credit).....	54
136. Özverili Liderliğe Takipçilerin Tepkileri Modeli.....	56
137. Liderlik Atıf Modeli.....	59
14. Yönetici ve Liderlik Kavramalarını Birbirinden Ayıran Özellikler.....	60
140. Yönetici ve Liderlerin Karmaşıklık ve Değişimi Düzenleme Yönelimleri.....	60
1400. Yönelme ve Planlama.....	61
1401. Motivasyon ve Kontrol.....	61

141. Yönetici ve Liderlerin Amaçlara, İşe ve İzleyicilerine Yönelik Davranışları...	62
15. Birinci Bölüme İlişkin Ara Sonuç ve Değerlendirme.....	62

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK SÜRECİNDE İZLEYİCİ KAVRAMI.....	66-127
20. Liderlik Sürecinde İzleyicilerin Tanımı ve Önemi.....	66
21. Organizasyonlarda İzleyici Çeşitleri.....	70
22. Organizasyonlarda Etkili İzleyicilerin Özellikleri.....	74
23. Organizasyonlarda İzleyicilerin Davranış Biçimlerinin Nedenleri.....	77
230. Sosyalleşme Sürecinin Bireylerin Organizasyonlardaki İzleyicilik Davranış Biçimlerine Etkileri.....	78
2300. Sosyalleşme Sürecinde, Davranışçı Öğrenme Yaklaşımı.....	80
2301. Sosyalleşme Sürecinde, Bilişsel (Cognitive) Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	81
2302. Sosyalleşme Sürecinde, Bireyin Ahlak Gelişimiyle İlgili Yaklaşımlar...	83
2303. Sosyalleşme Sürecinde, Ebeveynlerin, Kişilerin İzleyicilik ve Liderlik Eğilimlerine Etkisiyle İlgili Araştırmalar.....	85
2304. Sosyalleşme Sürecinde, Kişilerin Erken Çocukluk Dönemine İlişkin Liderlik ve İzleyicilik Eğilimleri ile İlgili Araştırmalar.....	87
231. Kişiliğin Organizasyonlardaki İzleyicilerin Davranış Biçimine Etkileri.....	88
2310. Kişilik Kavramı ve Tanımı.....	88
2311. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	90
2312. Kişiliğe Yakın Kavramlar; Mizaç, Benlik, Yetenek ve Tutum.....	91
2313. Kişiliğin Katmanları.....	95
2314. Denetim Odağı ve Kişilik.....	96
2315. Kişiliğin İzleyicilik ve Liderlik Eğilimlerine Etkisiyle İlgili Araştırmalar	97

232. Kültürün Organizasyonlardaki İzleyicilerin Davranış Biçimlerine Etkileri.....	99
2320. Kültür Kavramı ve Tanımı.....	99
2321. Kültürlenme Süreci ve Kültürel Boyutlar.....	100
23210. Güç Mesafesi Kavramı.....	101
23211. Belirsizlikten Kaçınma Kavramı.....	102
23212. Kültürün Erillik-Dişilik Boyutu.....	102
2322. Kültürün İzleyicilerin Davranış Biçimine Etkisi.....	104
233. Organizasyon Yapısı İle İşin Yapısının İzleyicilerin Davranış Biçimine Etkileri.....	106
2330. Organizasyonlarda Çevrenin Organizasyon Yapı ve Liderlik Sürecine Etkileri.....	108
23301. Burns ve Stalker'in Çalışmaları.....	108
23302. Lavrence ve Lorch'un Çalışmaları.....	110
23303. Minzberg'in Örgüt Tipolojileri.....	112
23304. Organizasyonlarda Çevrenin Bir Boyutu Olarak Teknolojinin Organizasyon Yapı ve Liderlik Sürecindeki İzleyicilerin Davranışlarına Etkileri.....	114
2331. Organizasyonlarda İşin Yapısının İzleyicilerin Davranış Biçimine Etkileri.....	123
24. İkinci Bölüme İlişkin Ara Sonuç ve Değerlendirme.....	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. UYGULAMA:TÜRKİYE'DE SAVUNMA SANAYİİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL VE KAMU KURULUŞLARINDA ÇALIŞANLARIN İZLEYİCİLİK (TAKİPÇİLİK) TARZLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA.....	128-145
30. Araştırmanın Yapıldığı Sektör Hakkında Genel Bilgiler.....	128
31. Araştırmanın Amacı.....	130

32. Araştırmanın Metodolojisi.....	133
320. Araştırmanın Sınırları ve Örnek Kitlenin Seçimi.....	133
321. Hipotezler.....	134
322. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	134
323. Anket Sorularının Hazırlanması, Dizaynı ve Test Edilmesi.....	136
3230. Anketin Güvenilirlik Analizi.....	136
3231. Anketin Geçerlilik Analizi.....	139
324. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler.....	142
3240. Ki-Kare Testi.....	142
3241. Ortalamalar Arası Farkın Manidarlık Sınamaları.....	143

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI.....	146-184
40. Katılımcılar İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	146
400. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	146
401. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	147
402. Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı.....	148
4020. Kamuda Görev Yapan Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı..	149
4021. Özel Sektörde Görev Yapan Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı.....	150
403. Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	151
404. Katılımcıların Mezun Olduklara Okullara Göre Dağılımı.....	152
405. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	153
41. Katılımcıların İzleyicilik Tarzlarına İlişkin Frekanslar.....	153
410. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	154

411. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	155
412. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	156
413. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Görev Sürelerine Göre Dağılımı	157
414. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Denetim Noktalarına Göre Dağılımı.....	159
415. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Görev Yerlerine Göre Dağılımı.....	161
416. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Değişime Verdikleri Tepkiye Göre Dağılımı.....	163
42. Katılımcılar İle İlgili Doğrulayıcı İstatistikler.....	164
420. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	164
421. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	166
422. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	167
423. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	169
424. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Görev Yerleri(Kamu / Özel) Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	171
425. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Denetim Noktası Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	173
426. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Mezun Olunan Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	176
427. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Görev Yerleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	178
428. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Kişilik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	179
429. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Değişime Tepki Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	181

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	185-195
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	196-207
EKLER.....	208-279
ÖZGEÇMİŞ.....	280



02. Özet

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen özellikler yaklaşımı başarısız olmuştur. Çünkü, özellikler teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda, liderin organizasyon içerisinde sergilediği davranış biçimi ve durum faktörü göz ardı edilerek sadece liderin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Liderlik sürecini, liderin sahip olduğu özelliklerin dışında, organizasyonda sergiledikleri davranışların üzerine yoğunlaşarak bulmaya çalışan davranışsal araştırmacılar da bazı konularda sorunlarla karşılaşmıştır. Bu çalışmada, durumsallık yaklaşımı kapsamında etkili liderin ortaya çıkarılabilmesi için önemli faktörlerden bir tanesi olan izleyicilik (astlık) kavramı ele alınarak organizasyondaki izleyicilerin (astların) eğitim seviyeleri, yetiştirilme tarzları, yetenek ve tecrübe gibi özelliklerinin de etkili liderlik süreci için önemi vurgulanmıştır.

Araştırma sonucunda; Türkiye' de Savunma Sanayii'nde iş yapan özel ve kamu kuruluşlarında görev yapan 301 işgörenin % 4'ünün pasif izleyici(ast), % 3'ünün yabancılaşmış izleyici (ast) , % 10'nun uyumlu izleyici (ast), % 28'inin durumu idare eden izleyici(ast) ve % 55'inin ise; örnek izleyici (ast) oldukları Robert Kelley tarafından geliştirilen ölçütten istifadeyle tespit edilmiştir.

İzleyicilik (astlık) tarzı ile cinsiyet, yaş, işin yeri veya mezun olunan okul arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe, izleyicilik (astlık) tarzlarının pasif asttan etkili asta geçtiği belirtilmiştir. Özel sektördekiilerin kamu sektörüne göre daha fazla etkili astlığa yatkın olduğu gözlemlenmiştir.

Dışsal denetim ile pasif astlar arasındaki karşılıklı etkinin önemli olduğu kanıtlanmıştır. Değişime karşı reaksiyon ile izleyicilik (astlık) tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

03. Summary

The studies carried out so far have shown that the trait approach, which examines the leadership process only from the viewpoint of the leader variable, has failed. Because, in the studies, which are carried out within the framework of characteristics theory, leaders' behavioral style in the organization and situational element are disregarded, and only leader's characteristic are tried to clarified. Also, behavioralist researchers, who try to explain the leadership process by concentrating on the leader's behaviors in the organization rather than their personal characteristics, have faced difficulties in certain areas. In this study, within the framework of the situational approach, the notion of followership (subordinacy), which is one of the significant elements to elucidate the effective leadership process, including educational levels, bringing up styles, abilities, and experiences of the followers in the organization, has been emphasized.

In this study, followership (subordinacy) styles of 302 worker, who serve for the Turkish Defense Industry in public and private sectors, are identified. In the respect, it is found that among all the participants , 4 % is passive follower (subordinate), 3 % is alienated follower (subordinate), 10 % is conformist follower (subordinate), 28 % is pragmatist follower (subordinate), 55 % is exemplary follower (subordinate).

It is found that there is no meaningful correlation between the followership style and sex, age, place of the job, or graduation school. It is noted that, as the level of education increase, followership styles change from passive followers to exemplary subordinates. It is pointed out that there is more tendency on the side of exemplary subordinates in the private sector than it is in public sector.

The mutual influence between outer inspection and passive followers proves to be important. It is determined that there is a meaningful correlation between the reaction to change and the types of the followers.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Lider Özellikleri.....	9
2	Temel Lider Davranış Biçimlerinin Etkili veya Etkili Olmayan Durumlara Göre Algılanış Biçimleri.....	26
3	Vroom Yetton Modelindeki Karar Alma Biçimleri.....	28
4	Karizmatik Liderlik Aşamaları.....	38
5	İzleyicilik Tarzlarının Değişkenler ile İlişkileri.....	136
6	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişki Oranları.....	157
7	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktası Arasındaki İlişki Oranları.....	159
8	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yerleri Arasındaki İlişki Oranları.....	161
9	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Verdikleri Tepki Arasındaki İlişki Oranları.....	163
10	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	165
11	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	166
12	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Friedman Testi Sonuç Tablosu.....	167
13	Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo.....	168
14	Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	169
15	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo.....	170

16	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Sonuç Tablosu.....	171
17	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yerler (Kamu-Özel) Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo.....	172
18	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yerler Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	173
19	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	174
20	Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	175
21	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Friedman Testi Sonuç Tablosu.....	175
22	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	176
23	Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	177
24	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yer Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	178
25	Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yer Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	179
26	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	180
27	Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	181
28	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Karşı Tepkileri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Testi Sonuç Tablosu.....	182
29	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Karşı Tepkileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	183
30	Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Karşı Tepkileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu.....	184

05. Şekiller Listesi

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Liderlik Evrimi.....	4
2	Ohio State Üniversitesi Liderlik Stilleri Kombinasyonu.....	11
3	Değişkenlerin Birbirleriyle İlişkileri.....	14
4	Yönetmel Ölçek.....	15
5	Fiedler Etkin Liderlik Ölçeği.....	19
6	Fiedler Önderlik Modeli.....	20
7	Liderlik Davranışı ile İzleyicilerin Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	23
8	Liderin Davranış Tipleri.....	24
9	Reddin'in Temel Liderlik Tipleri.....	24
10	Reddin'in Üç Boyutlu Yönetmel Ölçeği.....	25
11	Vroom- Yetton Karar Ağacı.....	29
12	Etkili Liderlik.....	65
13	İzleyici Çeşitleri.....	71
14	Liderliği Bütünleştirici Yaklaşım.....	107
15	Teknoloji Türleri.....	117
16	Teknoloji Türleri İle Organizasyon Yapıları Arasındaki İlişki.....	118
17	İzleyicilik Tarzları ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	132
18	İzleyicilik Tarzları.....	135

06. Grafikler Listesi

<u>Grafik No</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	146
2	Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları	147
3	Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımları	148
4	Kamuda Görev Yapan Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımları.....	149
5	Özel Sektörde Görev Yapan Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımları.	150
6	Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Dağılımları	151
7	Katılımcıların Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımları	152
8	Yaşlarına Göre Katılımcıların Dağılımları	153
9	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları	154
10	Katılımcıların Yaşlarına Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları	154
11	Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları.....	155
12	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları	156
13	Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları	158
14	Katılımcıların Denetim Noktalarına Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları.....	160
15	Katılımcıların Görev Yaptıkları Yerlere Göre Astlık (İzleyicilik) Tarz.....	162
16	Katılımcıların Değ. Verdiklere Tepkilere Göre Astlık (İzleyicilik) Tarz.....	164

07. Ekler Listesi

<u>Ek No</u>	<u>Ek Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Dönüştürücü Liderlik Ölçekleri.....	209
2	Örnekleme Oluşturan Kişilerin Kuruluşlara Göre Dağılımı.....	210
3	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Yaş Grubu Arasındaki İlişki Oranları.....	211
4	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Seviyeleri Arasındaki İlişki Oranları.....	212
5	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki Oranları.....	213
6	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo.....	214
7	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo.....	215
8	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuç Tablosu.....	216
9	İzleyicilik Anketi.....	217
10	Anketin Güvenilirlik Analizi.....	220
11	Faktör Analizi.....	223
12	Faktör Analizi Sonucunda Temel Bileşenlerin Değişkenlik Açıklama Güçleri.....	224
13	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	223
14	Ast (İzleyicilik) Tipi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	229
15	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Yaşları Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	234

16	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	239
17	Görev Yerleri (Kamu/Özel) Ve Ast Tipi Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Sonuç Tablosu.....	243
18	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktası Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	248
19	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Mezun Olunan Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	253
20	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yerleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	263
21	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Verdikleri Tepki Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	275



16	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	239
17	Görev Yerleri (Kamu/Özel) Ve Ast Tipi Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Sonuç Tablosu.....	243
18	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktası Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	248
19	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Mezun Olunan Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	253
20	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yerleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	263
21	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Verdikleri Tepki Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	275



16	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	239
17	Görev Yerleri (Kamu/Özel) Ve Ast Tipi Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Sonuç Tablosu.....	243
18	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktası Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	248
19	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Mezun Olunan Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	253
20	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yerleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	263
21	Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Verdikleri Tepki Arasındaki İlişkiye Yönelik Loglinear Analiz Test Sonuç Tablosu.....	275



08. Kısaltmalar Listesi

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
MLQ	: Çok Yönlü Liderlik Ölçekleri
LPI	: Liderlik Uygulamaları Anketi
VDL	: Dikey İkili Bağlantı
LPC	: En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı
MBTI	: Myers-Briggs Tip Belirleyicileri
MIM	: Çok Yönlü Etki Modeli



GİRİŞ

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda genellikle, etkili lider; bir vizyon yaratan ve çalışanların bu vizyona katılmasını sağlamak üzere stratejiler üreten kişi olarak görülmektedir. Ancak bu bakış açısı; kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim olarak tanımlanan liderlik sürecini tam olarak karşılayamamaktadır. Organizasyonlarda etkili liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak sadece liderlerin davranış tarzlarını analiz etmek, onların başarı ve başarısızlıkları incelemek organizasyon içerisindeki diğerlerini yani izleyicileri (astları), ihmal etmemize neden olabilmektedir.

Organizasyon içerisinde izleyicilerin ihmal edilmesinin nedenlerinden birisi; geleneksel yönetim anlayışında, liderin karar vermede başlıca aktör olarak görülmesi ve izleyicilerin de organizasyon içerisindeki tüm kural ve direktiflere tam anlamıyla uyan bir “mekanik robot” olarak ele alınması olduğu değerlendirilmektedir. Ancak günümüzde özellikle teknolojik ve sosyo-ekonomik alanlardaki gelişmeler, insanların eğitim seviyelerinin, buna paralel olarak da bilgi süreçleme kapasitelerinin artmasına neden olmaktadır. Bu gelişme ise; yöneticilerin organizasyonlarda rekabetçi üstünlüğü sağlamak üzere üretecekleri yenilikçi ürünleri artırmak üzere yönetim tarzlarını izleyicilerinin özelliklerine uygun olarak yeniden gözden geçirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonlarda izleyicileri göz ardı ederek etkili lideri araştırmak, bu çalışmaların güvenilirliğini azaltabilmektedir. Çünkü organizasyonlarda başarı veya başarısızlık sadece liderin yönetimiyle ilgili değil, aynı zamanda izleyicilerin onu nasıl takip ettiklerine de bağlıdır.

Bugüne kadar Kerr, Hersey ve Blanchard gibi bazı araştırmacılar tarafından, durumsallık yaklaşımı kapsamında liderlik tarzı ile izleyicilerin olgunluk düzeyi gibi bazı özellikleri ilişkilendirilerek, etkili liderlik tarzı bulunmaya çalışılmıştır. Ancak Organizasyonlarda liderlik sürecinde yer alan izleyicilerin tarzlarını belirlemeye yönelik çok fazla çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu nedenle çalışmada, organizasyonlar için bütün durumlarda geçerli “en iyi liderlik tarzı yoktur” görüşünün geçerli olduğu

durumsallık yaklaşımı kapsamında, liderlik tarzlarını ve yönetsel performansı etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesinin izleyicilik süreci olduğu teorik bazda desteklenerek, izleyicilik (astlık) sürecinin liderliğe etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda;

- Organizasyonel etkililik açısından en önemli faktörlerden bir tanesi olan liderlik süreci tarihsel gelişimi dikkate alınarak incelenecek,
- Yaşantımızda günün değişik saatlerinde sergilediğimiz rol olan izleyicilik kavramı incelenecek ve izleyicilik çeşitleri sınıflandırılmaya çalışılacak,
- Organizasyonlarda izleyicilerin sergiledikleri davranışlara etki eden faktörler bütünleştirici bir yaklaşımla tespit edilmeye çalışılacak,
- Son aşamada ise, bu faktörler ile izleyicilik tarzları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Yukarıda belirtilen hususları gerçekleştirmek üzere; çalışmanın birinci bölümünde tarihsel gelişimi içerisinde liderlik teorileri incelenerek, günümüzde liderliğin geldiği nokta tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı kapsamında etkili liderin ortaya çıkarılabilmesi için önemli faktörlerden bir tanesi olan izleyicilik (astlık) kavramı ele alınarak organizasyondaki izleyicilerin eğitim seviyeleri, yetiştirilme tarzları, yetenek ve tecrübe gibi özelliklerinin izleyicilik tarzlarına etkileri teorik olarak incelenmiştir.

Üçüncü ve dördüncü bölümde ise Robert Kelly tarafından, organizasyon içerisinde yer alan izleyicilik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak geliştirilen ölçüt yardımıyla Türk Savunma Sanayiinde kamu ve özel sektörde çalışanların izleyicilik biçimleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca geliştirilen model çerçevesinde izleyicilik tarzları ile izleyicilerin çalıştıkları kurum, eğitim seviyeleri, değişime karşı tepkileri gibi değişkenler ile ilişki dereceleri istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak tanımlanmaya ve doğrulanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

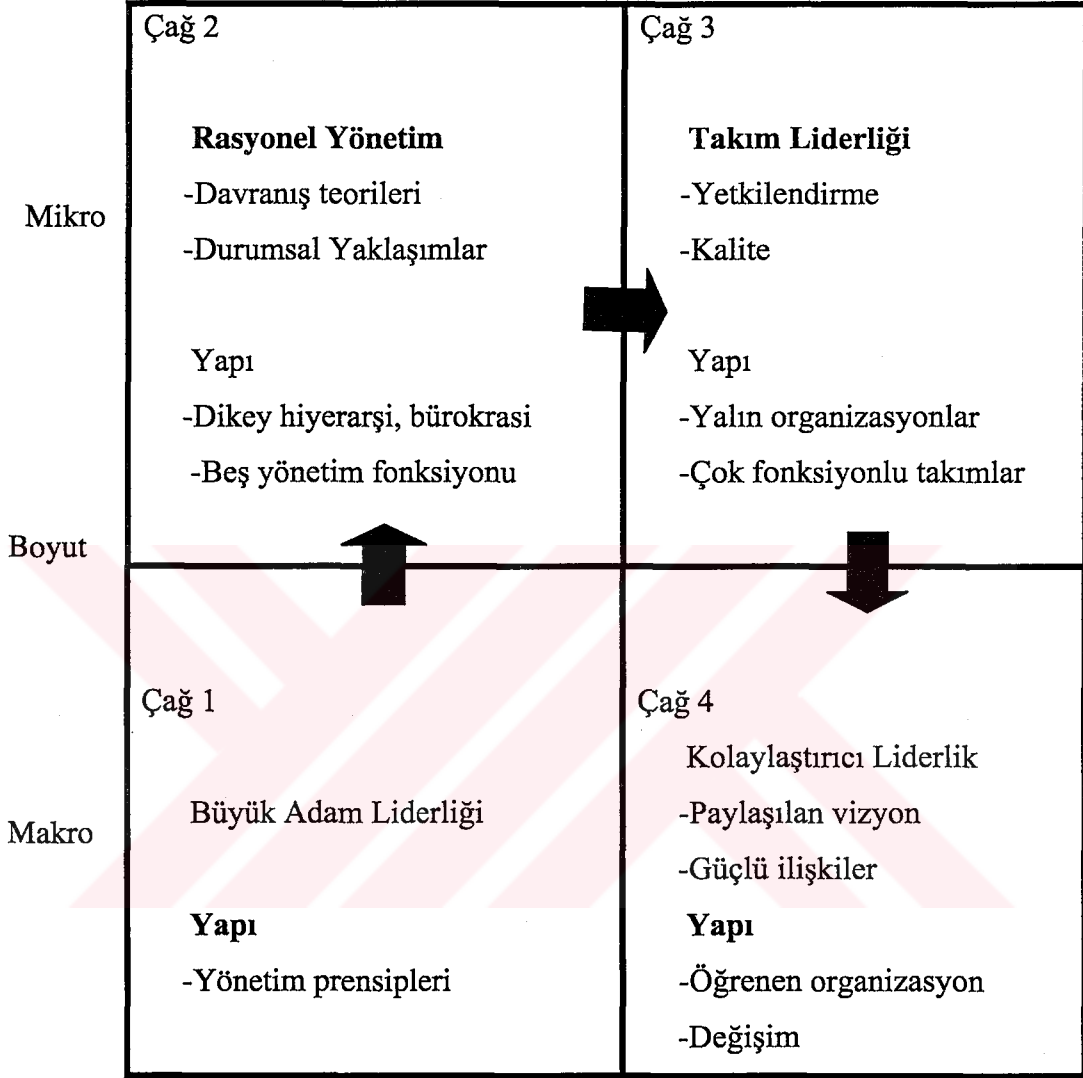
Günümüzdeki liderler, dünyada ve kendi organizasyonlarında meydana gelen olayları tahmin ve kontrol etmenin güçlüklerini bilmektedirler. Çünkü içerisinde yaşadığımız evrende kullanılan bilgiler yaklaşık olarak her altı ayda bir yenilenmektedir. Dünyadaki teknolojik gelişmelere paralel bu hızlı değişim ise; liderlerin altı ay ya da bir yılın ötesinde yaptıkları planlarda güçlükler ile karşılaşmalarına neden olmaktadır.

Liderlik kavramı; şu an yaşadığımız karmaşıklık ve belirsizliğin çok fazla olduğu bu döneme ait bir kavram değildir. Liderlik belirsizlik ve karmaşıklığın daha az olduğu dengeli (en azından insanların olayları rasyonalist olarak kontrol ve tahmin edilebildiğine inandıkları) bir döneme ait bir kavramdır. O halde liderlik kavramının açıklanmasına yönelik en önemli faktörlerden bir tanesi çevredeki karmaşıklık ve belirsizlik seviyesi olacaktır. Liderlik kavramının açıklanmasına etki eden diğer bir unsur da liderin organizasyon içerisinde sadece belli durum, görev ve bireylere ilişkin sergilediği davranışlar üzerinde yoğunlaşan mikro yönü ile büyük grupları karakterize eden önemli idealleri, değerleri ve stratejileri ele alan birey ve gruplar yerine bütün toplum ve organizasyonlara odaklanan makro yönüdür. Bu bölümde tarihsel gelişimi içerisinde ayrıntılı olarak ele alacağımız liderlik kavramının evrimi Şekil 1’de yer almaktadır.

ÇEVRE

Denge (Durgun)

Düzenlik (Kaos)



Şekil:1

Liderlik Evrimi

Kaynak: DAFT , 1999, s.48

Şekil 1'de görüldüğü üzere liderlik kavramının gelişimi iki boyut ele alınarak, dört çağa ayrılmıştır. Bunlar;

Mikro ve Makro Liderlik: Liderlik süreci liderin kendisi, onu izleyenler ve organizasyonla ilgilidir. Liderlik sürecinin mikro yönü belli durumlar, görevler ve bireylerle ilgili olup, liderin aynı anda üzerinde yoğunlaştığı bir kişi veya görevdir. Lider bu durumda organizasyonu amaca ulaştırmak üzere ayrıntılı bilgi ve izleyicilerini motive etmek için ihtiyaç duyulan yeteneğe sahiptir. Liderliğin makro yönü ise; bireyleri, grupları ve belirli durumları aşan, hatta liderin bütün toplum ve organizasyona yönelik büyük grupları karakterize eden önemli idealleri, değerleri ve stratejileri ele alan kısımdır (DAFT, 1999, s.47).

Denge ve Kaos Durumları: Bir çevre, aylar ya da yıllar sonra aynı kalıyorsa o çevre dengelidir. Bu durumda insanlar tarihin tekerrür etmesini bekleyebilirler. Kaos durumlarında ise; çevresel unsurlar ani olarak değişmektedirler. Günümüzde hemen hemen tüm organizasyonlar hızla değişen bir çevrede iş yapmaktadırlar. Bu durumda liderlerin riski görebilmesi, birlikte çalışmayı ve öğrenmeyi desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca liderlerin kaos durumlarında vizyon ve değişim için strateji yaratması, izleyicilerini teşvik ederek onlara yetki vermesi gerekmektedir (DAFT, 1999, s.47).

Denge Durumunda Makro Liderlik: Bu dönem, liderlik yaklaşımlarının başlangıcı olan, “Büyük Adam” teorisiyle ilgili çalışmaların yapıldığı dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde liderlerin belirgin liderlik özelliklerini doğuştan kazandıkları benimsenmiş ve liderler özellikle tarihte yer etmiş kahramanlar ile eşit tutulmuştur. Bu dönemde liderler organizasyonlarda, toplumsal hareketlerde, hükümetlerde veya orduda, çoğu kez herşeyi yoluna koyan tek başına bir “Mükemmel Adam” olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu “Mükemmel Adam” organizasyonlarda büyük resimle ve herşeyin ne şekilde bütüne uyum sağlayacağıyla ilgileneren en üst düzeyde çalışır ve bir vizyon ve strateji geliştirerek, insanları bu vizyonu başarmaları için motive etme üzerine yoğunlaşır (DAFT, 1999, s.49).

Organizasyonlar için, bu büyük şahsiyetlerin önemi araştırmacıları bir lideri meydana getiren ayırt edici nitelikleri incelemeyi teşvik etmiştir. Araştırmacılar eğer bu nitelikleri tespit edilebilirse, liderlerin önceden tahmin edilebileceği veya yetiştirilebileceğini düşündüler. Günümüzün hızla değişen dünyasıyla doğrudan ilgisinin azlığına rağmen,

“Mükemmel Adam” anlayışı ya da büyük liderleri meydana getiren nitelikler için yapılan araştırmalar halen devam etmektedir.

Denge Durumunda Mikro Liderlik: İkinci çağ, dünyada belirsizlik ve karmaşıklık az olmasına rağmen organizasyonların büyümeye başladığı dönemi anlatmaktadır. Bu durumda liderler organizasyonda işleri etkili bir şekilde yapabilmek için kurallara ve standart prosedürlere ihtiyaç duydular. Bu dönemde otoriter yaklaşımlar çalışanların kontrol edilmesinde önemli bir mekanizma olarak kullanıldı. Ayrıca, liderler tarafından önceden geleneksel kurallara göre alınan kararlar yerlerini eksiksiz prosedürlere bıraktı ve işgörenlerden kendilerini düşünmeleri yerine yaptıkları işi düşünmeleri ve bu işi kendilerine söylendiği şekilde tamamlamaları beklendi. Liderlerin organizasyon içerisindeki tüm olaylara kişisel olmayan şekilde yaklaşım, işgörenleri kontrol eden ve yönlendiren tavır ile çözüm bulmaya çalıştığı bu döneme “rasyonel yönetici” çağı da denmektedir. Rasyonel yöneticiler belirsizlik ve karmaşıklığın az yani herşeyin dengede olduğu ve birbirinden ayrılıp analiz edilebildiği bu çevreye tamamen uyum sağladılar. Liderler, fotoğrafın tamamı yerine detaylar üzerinde çok fazla durdular (DAFT, 1999, s.49).

Liderlik konusuyla ilgili araştırma yapan bilim adamları bu çağda liderlerin, grupların daha fazla nasıl etkili hale getirebileceklerini öğrenmek üzere belirli durumlarda etkili olabilecek lider ve ast davranışlarını bulmaya çalıştılar.

Düzensizlik Durumunda Mikro Liderlik: Bu çağ, dünyada 1972-1973 yıllarında yaşanan petrol kriziyle başlayarak daha sonra da 1980’lerde devam eden küreselleşme sonucu ortaya çıkan rekabetin yaşandığı dönemi anlatmaktadır. Bu dönemde, Japonlar dünyaya takım liderliği fikri ve süper kaliteli ürünleriyle ortaya çıktılar. Yöneticilerin bir çoğu, organizasyonlarında dikey hiyerarşiden liderlik ve çapraz takım ilişkili yatay organizasyona geçerken duyguları bastırılmış gibi hissetmiş ve organizasyonunun performansını arttırmak üzere yeniden örgütlenme, küçülme ve takım tabanlı yaklaşımı tercih etmiştir. Bu dönemde çoğu lider yetkilendirmenin gerekliliğini anlamış ama kontrolün bırakılmak zorunda kaldığı eski bir düşünce tarzına takılıp kalmıştır. Ayrıca

güçten nasıl vazgeçeceklerini ve patrone dan ziyade nasıl koç gibi davranacaklarını öğrenmişlerdir (DAFT, 1999, s.49).

Düzensizlik Durumunda Makro Liderlik: Bu çağ, işgörenleri kontrol esnasında geleneksel kontrol anlayışının bırakıldığı ve yöneticilerin daha çok işgörenleri yönetmek yerine onların yönetime katıldığı dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde liderler, çevredeki belirsizlik ve karmaşıklığa uyum sağlayabilmek için, organizasyonu öğrenmenin ve her bir işgörenin zevkle katılarak problemlerin çözüldüğü bir organizasyon meydana getirmenin önemini anladılar. Liderler, organizasyonlarında meydana getirdikleri ortak vizyon yardımıyla işgörenlerin kendi kendilerini kontrol etmelerini sağladılar (DAFT, 1999, s.50). Ayrıca, birinci dönem olduğu gibi bu dönemde de lider başrolde dir. Ancak bu dönemin en önemli özelliklerinden bir tanesi liderlerin kahraman olarak algılanması sona ermiş ve organizasyonun vizyonu sadece lider tarafından değil, organizasyonda yer alan tüm işgörenler tarafından ortaya konularak paylaşılmıştır. Liderler kendilerini başkalarına ve organizasyon vizyonuna adayan bir hizmetçi görünümde dirler.

Richard Daft tarafından, oluşturulan liderlik evrimi modeli çerçevesinde kısaca incelediğimiz liderlik kavramının günümüzde geldiği yeri tam olarak tespit edebilmek üzere, tarihsel gelişimi içerisinde liderlik teorilerini incelemek yararlı olacaktır. Bu nedenle, bu bölümde tarihsel gelişim süreci içerisinde liderlik konusuyla ilgili yapılan çalışmalar incelenecek ve bir çok araştırmacı tarafından eskiye oranla daha karmaşık bir durumda bulunduğu ileri sürülen liderlik kavramının geldiği nokta tespit edilmeye çalışılacaktır.

10. 1900-1950 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Özellikleri Teorisi

M.Ö. 3200 yıllarında yazının bulunmasıyla başlayan tarihin en önemli olaylarından bir tanesi, 19'ncü yüzyılda ustaların üretimi, fabrikalara bırakması yani "Sanayi Devrimi"dir. Sanayi devriminin ortaya çıkışıyla birlikte bilimsel olarak Yönetim Kavramı da anılmaya başlamıştır. O dönemde yönetimin belli başlı unsurları olarak iş bölümü, hiyerarşik kademelenme, belirli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanması görülmekteydi.

Bu dönemde kararlar işletmeye azami fayda sağlayacak şekilde alınmakta ve başlıca ölçü ekonomik etkinlik olmaktaydı. İşgörenin sadece üretim aracı olarak görüldüğü bu dönemde insanlar arasında doğal olarak kurulan ilişkiler ve faktörler, organizasyonun dışında bırakılmaya çalışılmıştır. Organizasyonda çalışan insanlar, birbirleriyle tanımlanan ilişkileri olmayan, rasyonel davranıp, kendi ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan tek tek bireylere indirgenmişlerdir (DERELİ, 1982, s.45-47).

Yönetici ile lider kavramını aynı gören klasik yönetim anlayışında, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulmaktaydı (ROST, 1993, s.47). Ayrıca, 1940'lı yıllardan itibaren liderlik tanımlarında grup kavramının kullanılmaya başladığı görülmektedir. O dönemde Hempill'in yaptığı tanımlama bunu destekler niteliktedir. Yazara göre liderlik; *istenilen sonuçlara varmak için, grup faaliyetlerini biraraya getirme sürecidir* (ROST, 1993, s.50). Esasında liderlik tanımlarına grup kavramının girmesinin nedeni yönetimde insanları ve ilişkilerini gözardı eden klasik yönetim anlayışının Hawthorne deneyleri ile birlikte sorgulanmaya başlanması olarak değerlendirilebiliriz.

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının başlangıcı olan Hawthorne çalışmalarında, yöneticinin organize etme, planlama, kontrol gibi fonksiyonları için gereken mantıksal becerileri yanında, sosyal becerilerle de donatılması ve yönetimde grup etkinliği üzerinde durulmuştur.

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir (YUKL, 1989, s.178). Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (YUKL, 1989, s.183).

Liderliğin açıklamasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 1'de lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir (BUONO-BOWDITCH, 1990, s.161).

Tablo: 1
Lider Özellikleri

-Boy	-Eğitim düzeyi	-Hakim Olma
-Kilo	-Dış görünüş	-İnsiyatif Kullanma
-Fiziki görünüm	-Konuşma (Hitabet) Yeteneği	-Orjinal düşünce
-Bireysel Enerji	-Kendine Güven	-Kavrama
-Sağlık	-Bilgi	-Kararlı Davranış
-Zeka Düzeyi	-Karar ve Yargılama	-İstek, Hırs
	-Uyum	

Kaynak : BUONO-BOWDITCH, 1990, s.161.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek fazlaca başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (KOÇEL, 1995, s.345).

11. 1950-1970 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Davranış Teorisi

Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu nedenle; davranış araştırmacıları etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çalışmalarda, genellikle liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır (KOÇEL, 1995, s.346).

Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan

çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (DERELİ, 1982, s.238).

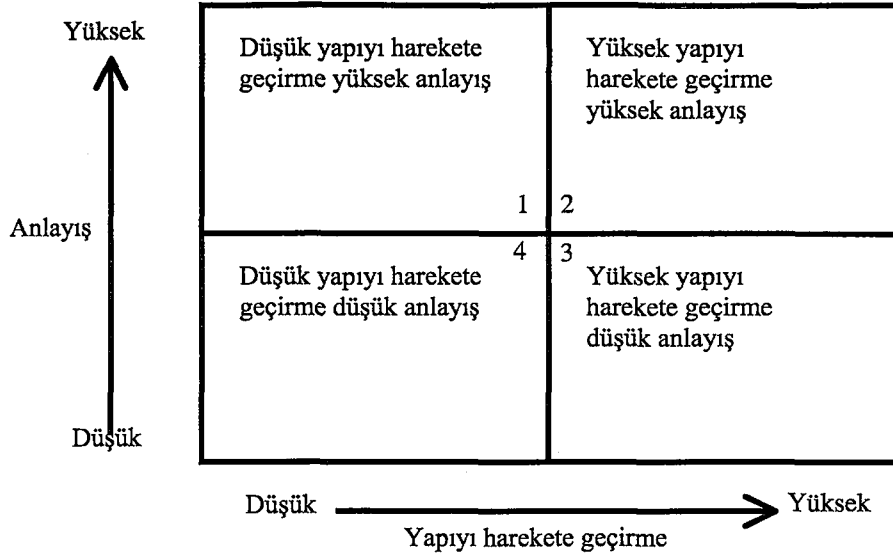
Ayrıca bu dönemde organizasyonlarda grubu ve grup etkinliğini ortaya çıkarmak üzere duyarlılık eğitimi, T grup eğitimi, ve yönetim skalası eğitimi gibi metodlar geliştirilmiştir. Bu eğitimlerle organizasyon da grubun etkinliğinin sağlanması hedeflenmiştir.

Bu dönemde yazarlar liderliği genellikle ortak amaçlar doğrultusunda geliştirmiş ilişkiler şeklinde tanımlamışlardır. Örneğin Stogdill Liderliği "*bir amaç belirleme ve başarıma doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci*" olarak tarif etmiştir (ROST, 1993, s.52).

110. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın hedefi, liderin nasıl tanımlandığını tesbit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tâbi tutulmuş, lideri ve liderlik sürecini açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonunda, liderlik davranışını etkileyen iki bağımsız değişken belirlenmiştir. Bu iki değişken, anlayış ve yapıyı harekete geçirmedir (YUKL, 1989, s.75).

Anlayış değişkeni; liderin izleyicileri ile arasında karşılıklı güven ve saygıya dayalı, izleyicilerin ihtiyaç ve arzularına yakından ilgi göstermesidir. Yapıyı harekete geçirme değişkeni ise; liderin ulaşılması gereken amaçla ilgili olarak işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü ifade etmektedir (YUKL, 1989, s.75).



Şekil :2

Ohio State Üniversitesi Liderlik Stilleri Kombinasyonu

Kaynak: HELLRIEGEL-SLOCUM, 1986, s. 454.

Şekil 2’de 1 no’ lu bölgedeki lider, hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış göstermektedir. Şekildeki 4 nolu bölgedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, aynı zamanda grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış sergilemektedir (HELLRIEGEL-SLOCUM, 1986, s.454). Ohio State çalışmalarının sonuçları şunlardır (KOÇEL, 1995, s.348);

- Liderin anlayış davranışı arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışı arttıkça izleyicilerin performansı artmakta daha sonra azalmaktadır.

111. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Likert’in Sistem 4 Modeli

Likert 1947 ile 1961 yılları arasında süren araştırmalarında petrol, kağıt, demiryolları, elektronik v.b. birçok endüstri alanında çalışan değişik pozisyona sahip binlerce kişiden anket ve görüşme sonunda veri almış ve sonunda işgören merkezli ve iş merkezli lideri tanımlamış ve özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (LIKERT, 1961, s.6-7);

İş merkezli yönetim biçimi sergileyen yöneticiler;

- İşi, küçük basit bölüm ve görevlere bölerler,
- Herbir görevin yapılması için en iyi yolu bulurlar,
- Bu görevlerini en iyi yapması için işgörene beceri kazandırmak için eğitim verirler,
- İşgörenin yaptığı bu göreve sıkı kontrol uygularlar,

Personel merkezli yönetim biçimi sergileyen yöneticiler ise;

- Astlarının problemleri ile ilgilenirler,
- Verimlilik amaçlarını gerçekleştirmede grup oluşturmaya önem verirler.

Bu araştırmalarının sonucuna göre (LIKERT, 1961, s.7);

- Astlarına yapılacak işler konusunda bağımsızlık veren yöneticilerin işletmelerinin daha verimli olduğu,
- İşlerinde daha iyi performans için baskı görmeyen işgörenlerin baskı görenlere göre daha verimli olduğu,
- Astları eksik iş yapınca onlara yardımcı olup anlayış gösteren yöneticilerin, astlarının eksik yaptığı işten dolayı ceza veren yöneticilere göre verimli olduğu,
- İşletmeleri verimli olan yöneticilerin sıkı denetleme yapmadıkları ve işlerin yapılması konusunda işgörene özgürlük tanıdıkları belirlenmiştir.

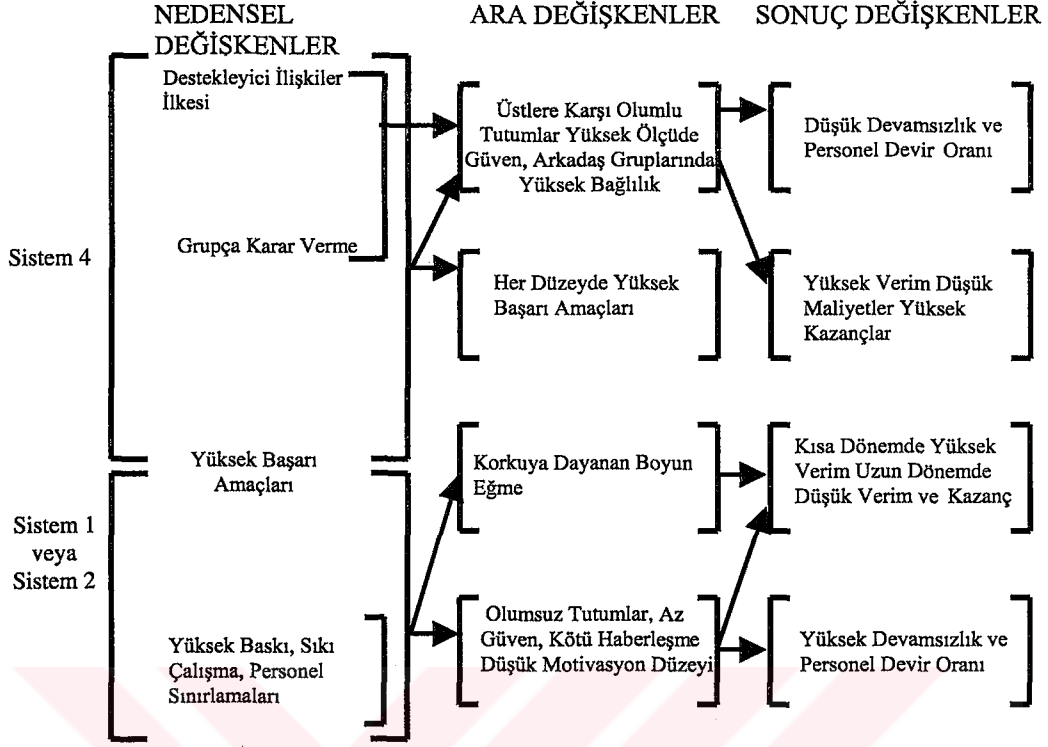
Likert, bu araştırmalarının devamı olarak değişik yönetim sistemlerini karşılaştırmalı olarak incelediği bir model ortaya koymuştur (CAN-TUNCER-AYHAN, 1985, s.257-258). Bu model de araştırmacı, liderlik ve motivasyon, iletişim, etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim ve eğitim süreci olarak adlandırdığı sekiz örgütsel değişken kullanmıştır (BUMİN, 1990, s.122).

Likert bu sekiz örgütsel değişkeni kullanarak yaptığı araştırmalar sonucunda, yöneticilerin en verimli işletmelerde ve en verimsiz işletmelerde uyguladıkları ilkelerden yararlanarak yönetim biçimlerini dört gruba ayırmıştır. Bunlar (DERELİ, 1982, s. 262);

- Sömürücü Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem -1 Yönetim Biçimi)
- Yardımcı Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem -2 Yönetim Biçimi)
- Danışmalı Yönetim Biçimi (Sistem- 3 Yönetim Biçimi)
- Katılnalı Grup Esasına Dayalı Yönetim Biçimi (Sistem -4 Yönetim Biçimi)

Likert'in sistem modeli nedensel, ara ve sonuç değişkenlerinden oluşmaktadır. Nedensel değişkenler bağımsız değişkenler olup, örgütsel başarıyı belirlemektedir (LIKERT, 1961, s.196). Şekil 3' de Likert modelindeki nedensel ara ve sonuç değişkenlerinin birbiriyle ilişkileri gösterilmiştir. Buna göre;

Sistem 4 yönetim biçimini uygulayan yöneticiler, üstlere karşı olumlu tutumlar, yüksek ölçüde güven, arkadaş gruplarında yüksek bağlılık gibi ara değişkenlerinin ortaya çıkmasına neden olmakta, bu değişkenlerde düşük devamsızlık ve personel devir oranı, düşük maliyet ve yüksek kazanç gibi sonuç değişkenlerinin ortaya çıkarmaktadır. Sistem 1 veya 2'deki yönetim biçimini uygulayan yöneticiler: astlarında yüksek başarı elde etmek için korkuya dayalı boyun eğmeye neden olmakta bu ara değişkende organizasyonunu yüksek devamsızlık ve yüksek personel devir oranı olan sonuç değişkenine götürmektedir. Bu da organizasyon için kısa dönemde yüksek verim uzun dönemde düşük verim ve kazançta neden olmaktadır (MAVİŞ, 1985, s.94).



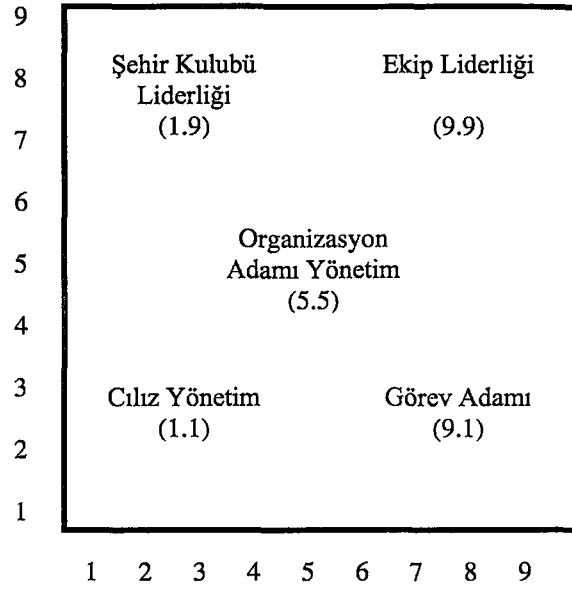
Şekil: 3

Değişkenlerin Birbirleriyle İlişkileri

Kaynak : MAVİŞ, 1985, s. 96

112. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton, liderin ilgi duyduğu iki temel ilgi alanını, insan ilişkileri ve üretime duyulan ilgi olarak belirlemiş ve ilgi alanları yatay ve dikey boyutlarda belirtildiği bir matriks oluşturmuşlar (Şekil 4). Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmaktadır.



Şekil:4

Yöneltsel Ölçek

Kaynak : BLAKE-MOUTON, 1985, s. 11.

Diyagram herbiri organizasyon için önemli üretim ve insan öğelerine dayalı beş tip liderlik biçimi ortaya koymaktadır. Bunlar (BLAKE-MOUTON, 1985, s.11);

Cıız Liderlik (1.1. Yönetim): Lider organizasyonundaki insana da üretim de ilgi göstermemektedir. Lider organizasyonda kalabilmek için gerekli en az işi yapmakta, işine çok az ilgi ve katılım göstermekte, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

Şehir Kulübü Liderlik (1.9. Yönetim): Lider üretime en az düzeyde ilgi göstermekte buna karşılık astları arasında bir ortam yaratmaya büyük çaba sarfetmektedir.

Görev Liderliği (9.1. Yönetim): Lider astlarını bir robot gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmektedir.

Orta Yol Liderlik (5.5. Yönetimi): Lider, hem işe hem de insana önem vermekte ancak iki kısmı da memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

Ekip Liderliği (9.9 Yönetim) : Bu yaklaşım insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğu varsaymakta bu yüzden personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Diyagramda aktarılan en ideal yönetim biçimi “Ekip Liderliği” dir. Bu liderin liderlik biçiminin diyagram üzerinde nerede olduğu belirlenirse, onu 9.9’a ulaştırmak ve eğitim vermek mümkün olacaktır. Ancak bunu yapabilmek için liderin kişiliğini, grup yapısını, çevre şartlarını incelemek ve göz önünde bulundurmak gerekir (ÜÇÖK, 1992, s. 137).

113. Mc Gregor’un X ve Y Teorileri

Genellikle yazarlar tarafından Neo-Klasik Yönetim teorilerinin açıklanmasında kullanılan X ve Y teorisi liderin davranışını açıklamada da kullanılabilir (KOÇEL, 1995, s.350). Mc Gregor’a göre yöneticilerin davranışını belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesi, insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. X kuramın varsayımları şunlardır (EREN, 1993, s.23);

-Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı disipline önem vermelidir,

-İnsanların kendiliğinden iş yapmasını ve sorumluluk almalarını beklemek hatalıdır,

-İnsanların harekete geçmesini sağlayacak en önemli güç maddi bakımdan ödüllendirilmeleridir,

-İnsanların değişime karşı tepkileri fazladır. Bu yüzden değişimi sevmez ve alışkanlıklarını devam ettirirler,

-İnsanlar bencildir kendi arzularını örgüt amaçlarına tercih ederler.

Mc Gregor X kuramında insanları ve insanlar arasındaki ilişkileri gözardı eden klasik yönetim anlayışını anlatmaktadır. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma işte monotonluğa getirdiği gibi bireyin yaratıcı gücü ve girişim arzusu da ortadan kaldırmaktadır. Eğer insan iş arkadaşlarını sever ve organizasyonunu kabullenirse yetki ve

sorumluluk almaya hazırdır. Mc Gregor daha sonra Y kuramının varsayımlarını şu şekilde sıralamıştır (EREN, 1993, s.24);

-İş oyun yada dinlenme kadar doğaldır,

-Sıkı denetim ve kontrol insanları yönetmek için tek yol değildir. İnsanlar organizasyonlarına bağlanır ve işi severlerse kendini kontrol ederek çalışır,

-Kişi doğuştan sorumluluktan kaçmayı öğrenmez. Organizasyonundaki kötü deneyimlerinden dolayı, tecrübesi nedeniyle sorumluluktan kaçmayı öğrenir.

Yukarıda saydığımız varsayımlardan yola çıkarak yöneticinin yapması gereken; uygun bir ortam yaratarak insanın kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Buna göre X teorisini benimseyen yöneticiler daha çok otoriter liderlik tarzı sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler ise; daha demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı sergileyeceklerdir (KOÇEL, 1995, s.351).

12. 1970-1980 Yılları Arasındaki Liderlik Tanımları ve Durumsallık Teorisi

Bu dönemde etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak durum da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak bir çok araştırma yapılmıştır.

Liderliği, grup veya organizasyonun amacına ulaşması için organizasyon ya da grubu oluşturmak ve devam ettirmek olarak gören birçok tanım geliştirilmiştir (ROST, 1993, s.63). O dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler 1967 yılında liderliği; *Grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak tanımlamıştır* (ROST, 1993, s.56).

120. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler “ En az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı” (LPC) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla liderin görev yönelimli veya ilişki yönelimli olup olmadığını belirlemektedir. Bu teorisinin temel varsayımı, diğer durumsallık teorilerinde olduğu gibi,

ilişki ya da görev yönelimli liderlik davranışının durumdan duruma değişebildiğidir. Üç önemli durumsal değişken; lider ve izleyiciler arasındaki ilişki, başarılacak işin niteliği ve liderin yasal gücüdür (VECCHIO, 1991, s.311).

Lider-izleyici ilişkisi: Liderin izleyicileri tarafından benimsenme derecesini göstermektedir (CAN, 1992, s.192). Eğer lider izleyicileri tarafından sevilip benimseniyorsa ve ilişkiler iyi olarak kabul ediliyorsa liderlik için olumlu bir ortam mevcuttur. Bunun aksine lidere güvenilmiyor, benimsenmiyorsa ve ilişkiler zayıf olarak kabul ediliyorsa liderlik için olumsuz bir ortam söz konusu olacaktır. Bu değişken aşağıdaki gibi gösterilebilir (KOÇEL, 1995, s.354).

İYİ	ZAYIF
-----	-------

Başarılacak işin niteliği: Bu değişken işgören tarafından yapılan işlerin rutin olup olmama derecesini belirlemektedir. Görev rutin, kolay anlaşılır ve işgören de bununla ilgili yeterli bilgiye sahip ise görev yapısı planlanmış niteliktedir. Eğer işler rutin değil ve karmaşık ise görev yapısı plansız niteliktedir. Görev yapısının planlı olması liderlik açısından istenilen, plansız olması ise istenmeyen bir durumdur. Bu değişken planlanmış ve planlanamayan olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir (CAN-AKGÜN-KAVUNCUBAŞI, 1994, s.431).

Lider-İzleyici İlişkisi	İYİ		ZAYIF	
	Planlanmış	Planlanamayan	Planlanmış	Planlanamayan
İşin Niteliği				
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğunu, (4) ise en olumsuz ortamı bulunduğunu ifade etmektedir (KOÇEL, 1995, s.355).

Liderin Yasal Gücü: Liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu güçtür. Eğer liderin cezalandırma, ödül, terfi ettirme v.s. konularındaki yetkisi sözkonusu ise yasal gücü fazladır. Ancak bu tip yetkilere sahip değilse yasal gücü azdır. Yasal

gücünün fazla olması liderlik için olumlu bir ortama, az olması ise olumsuz bir ortama neden olmaktadır (CAN-AKGÜN-KAVUNCUBAŞI, 1994, s. 432).

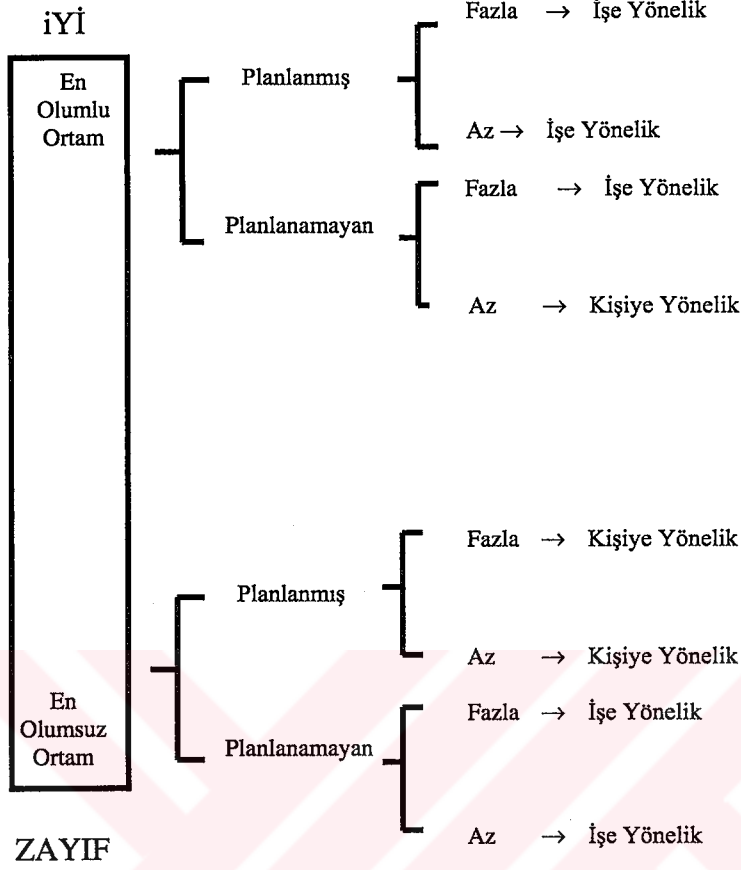
Lider- İzleyici İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin Niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Yasal Güç	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	1	2	3	4	5	6	7	8
	En Olumlu ←				→ En Olumsuz			

Şekil:5

Fiedler Etkin Liderlik Ölçeği

Kaynak : SMITH, 1982, s. 173.

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıda Şekil 5' de belirttiğimiz sekiz durumuna göre farklılık gösterecektir. Yaptığı araştırmalar sonucunda en olumlu ve en olumsuz durumda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nisbeten olumlu ve olumsuz ortamda kişiye yönelik liderlik biçimi etkin olacaktır. Bu durum aşağıda Şekil 6' daki gibi ifade edilebilir (KOÇEL, 1995, s.356).



Şekil: 6
Fiedler Önderlik Modeli

Kaynak: KOÇEL, 1995, s.356.

Fiedler'in ortaya koyduğu Etkin Liderlik Modelindeki LPC ölçeğinin geçerliliğinin tam olmaması ve lider davranışının değiştirilemeyeceği ile ilgili varsayımları bir çok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir (CAN-AGÜN-KAVUNCUBAŞI, 1994, s.432).

121. Amaç-Yol Teorisi

Robert House tarafından geliştirilen bu teorinin temeli büyük ölçüde motivasyon konusunda geliştirilen beklenti teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre insanların davranışını etkileyen iki sebep vardır. Bunlardan bir tanesi kişinin, belirli davranışları belirli sonuçlara ulaşacağına dair inancı (beklentileri) diğeri ise; bu kişinin sonuçlara

vereceği önemlidir. Bekleyiş teorisini liderlik açısından ele aldığımızda şunu sylenememiz mümkün olacaktır. Liderin en önemli görevi izleyicileri için önemli sayılacak amaçlar (dller) belirlemek ve izleyicileri bu amaçlara (dllere) ulaştırılacak yolları göstermektir. Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir (VECCHIO, 1991, s.316). Bunlar;

Emredici (Yönlendirici, Otokratik) Liderlik: Bu liderlik modelinin en önemli özelliği, işgörenin iş yapısının liderce belirlenmesi ve izleyecekleri yolunda liderce saptanmasıdır. Bunun yanında başarı-ödül sistemi, grubun başarı hedefleri, bireysel sorumluluklar lider tarafından saptanır.

Destekleyici Liderlik: Bu liderlik tipinin temel davranışı astları ile ilişkisinde dostluk ve arkadaşlık içerisinde yürütmesine dayanır. Ayrıca astları harekete geçirmek için ceza yerine ödül sistemi geliştirilip, astlarla arkadaşça ilişki kurulur ve ilgi alanları saptanır.

Katılımcı Liderlik: İş ortamında, her türlü karar almada astlarının da karara katılımının sağlanmasıdır. Ayrıca bu tip lider; astları ile haberleşme ağı kurarak onları bilgilendirir ve olaylara katılmalarını sağlar. Onlarla birlikte zorlukları ve farklılıkları ortadan kaldırır.

Başarı Yönelimli Liderlik: Liderin önemli ve yüksek hedefler belirleyerek, astlarının bu hedefleri başaracakları konusunda güven duymasıdır.

Liderin bu davranışları sergilerken etkinliği ise izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman, evre baskısı ve işin niteliği gibi durumsal faktörlere bağlı olacaktır (KOÇEL, 1995, s.358).

Kişisel özelliği durumsal faktör olarak ele alırsak, vresindeki olayları kendisinin belirlediği inancında olan ve çevreden aldığı olumlu ya da olumsuz tepkilerin nedeninin kendi davranışları olduğuna inanan işsellerin olduğu bir organizasyonda katılımlı liderlik tarzının uygun olacağı bunun yanında dışsalların çoğunlukta olduğu organizasyonda ise; otoriter liderlik tarzının geçerli olacağını söyleyebiliriz (SARGUT, 1994, s.126-127).

İzleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısının liderlik davranışına etkisini ise şöyle açıklayabiliriz: Yeni bir proje ve grup ile karşılaştığında lider, görev yapısının belirlenmesinde ve ne yapılacağına karar vermesinde yönlendirici liderlik sergileyebilir. Daha sonra grubun bütünlüğünü sağlamak için destekleyici davranış sergiler, son olarak da grubun başarısı arttıkça katılımcı ve başarı yönelimli liderlik tarzı sergileyebilir (VECCHIO, 1991, s. 317).

122. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu teoride araştırmacıların dikkat çektikleri nokta Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik davranışından yola çıkarak izleyicilerin olgunluk düzeyinin bu davranışlarını belirlediği varsayımına dayanmaktadır. Kısaca modelin durumsal liderlik teorilerinde getirdiği yenilik olgunluk derecesidir (GÖRE-TABAK, 2002, s.16).

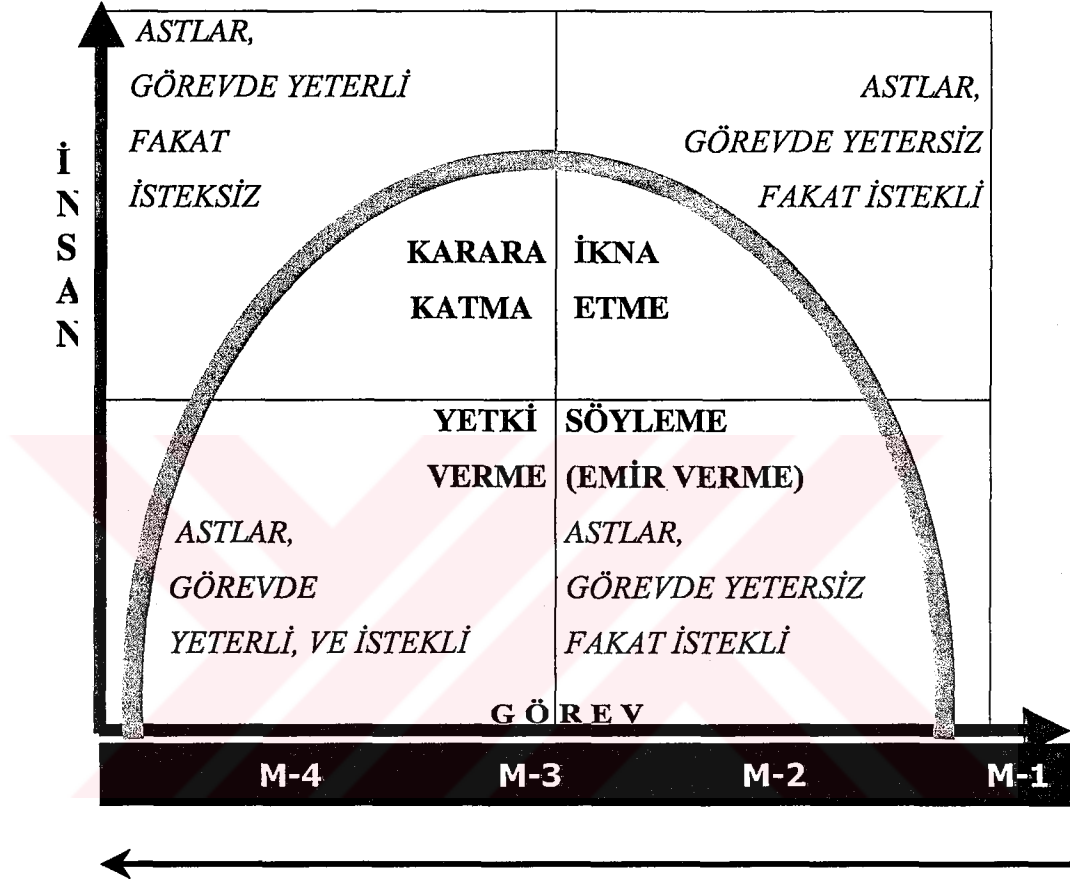
Olgunluk derecesi işe şunları içerir (CAN, 1992, s.194);

- İzleyicilerin başarıya ulaşma konusundaki istekleri,
- İzleyicilerin sorumluluk alma isteği ve yeteneği,
- Başarı olacak göreve ilişkin eğitim, tecrübe ve kabiliyet.

Teoriye göre liderin davranışını belirleyen, izleyenlerinin yukarıda bahsettiğimiz olgunluk dereceleri.

Şekil 7' de görüldüğü gibi liderin davranışları, ilişkiye ve göreve dönük olmak üzere belirlendikten sonra, astların olgunluk dereceleri de M1, M2, M3, M4 olarak ifade edilmektedir. Burada olgun olmayan izleyenler (M1) için yöneticiler, göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az önem vermektedir ve bu durumda yönetici emir verme davranışını sergilemektedir. Olgunluk derecesinin biraz arttığı (M2) halinde ise lider yüksek görev-yüksek ilişki sergilemekte ve davranış biçimi de ikna etme niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin nedenlerini anlatmaktadır. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise lider yüksek ilişki düşük görev davranışını sergileyerek, astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını

sağlamaktadır. Olgunluğun en üst düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider düşük ilişki-düşük görev davranışını sergileyerek planlama ve uygulama yetkilerini izleyenlere vermektedir (VECCHIO, 1991, s.318).

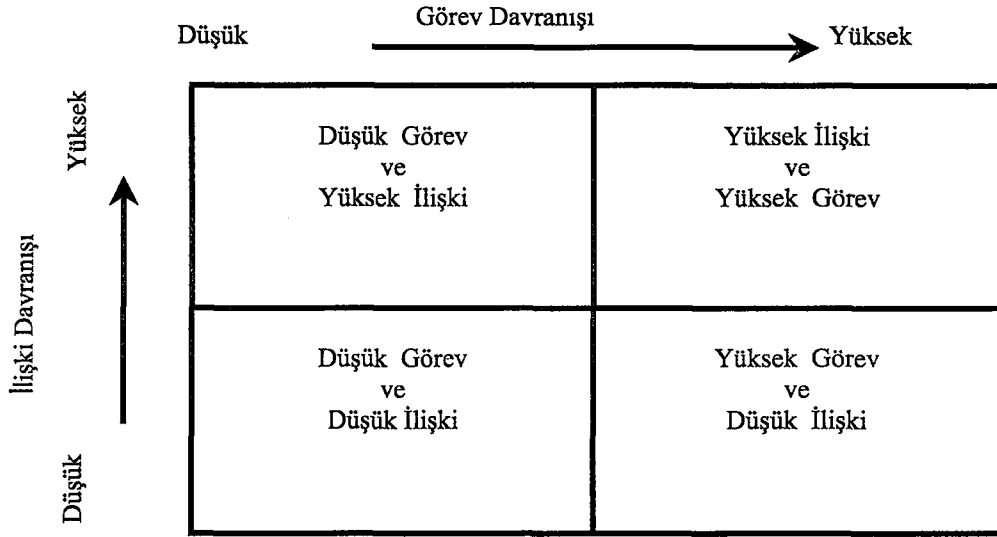


Şekil:7

Liderlik Davranışı ile İzleyicilerin Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak : ZEL, 2001, s.123

123. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı



Şekil: 8

Liderin Davranış Tipleri

Kaynak : EREN, 1993, s.303

Reddin, Blake ve Mouton'un Şekil 8'deki yönetsel ölçek kavramından yola çıkarak bu iki boyut üzerinde Şekil 9'daki dört temel tiplerini yapmaktadır (CAN, 1992, s.192).

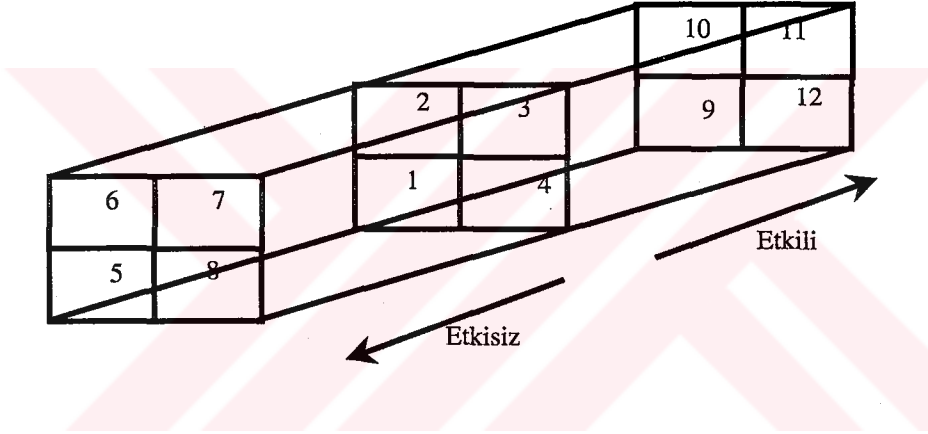
İlgili	Birleştirici
Kopuk	Adanmış

Şekil: 9

Reddin'in Temel Liderlik Tipleri

Kaynak : CAN, 1992, s.192.

Liderin görev davranışı grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi, izleyenlerin herbirinin hangi işleri, ne zaman, nerede, nasıl yapacağını belirtmesidir. İlişki davranışı ise kendisi ile izleyenleri arasındaki kişisel ilişkileri ve haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek karşılıklı güven ve arkadaşlık oluşturma toplamıdır. Reddin görevi ve ilişki davranışı belirttikten ve temel tiplerini ortaya koyduktan sonra bunun her zaman ve her yerde etkili olmayacağını varsayarak, bu iki boyuta etkinlik boyutunu da eklemiştir. Yazara göre liderlik davranışı, belirli bir duruma uygun olduğunda etkili, uygun olmadığında ise etkili değildir. Kısaca liderin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır. Reddin'in temel tipolojisinden ortaya çıkan dördü etkili dördü etkisiz liderlik biçimi Şekil 10'da verilmiştir (LUTHANS, 1987, s.501).



Şekil :10

Reddin'in Üç Boyutlu Yönetsel Ölçeği

Kaynak: REDDIN, 1970, s.230.

Temel Yaklaşım : 1. Kopuk, 2. ilgili, 3. Birleştirici 4. Adamış

Etkisiz Yaklaşım: 5. Terkeden, 6. Görevli, 7. Uzlaştırıcı, 8. Otoriter

Etkili Yaklaşım : 9. Bürokrat, 10. Geliştirici, 11. Yönetici, 12. Babacan-Otoriter.

Yukarıda işaret ettiğimiz dört etkin ve dört etkin olmayan tipin başkaları tarafından nasıl algılandığını ayrıntılı bir şekilde Tablo 2'de görebiliriz.

Tablo:2
Temel Lider Davranış Biçimlerinin Etkili veya Etkili Olmayan Durumlara Göre
Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkili	Etkili Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak: EREN, 1993, s.305

124. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Teorisi

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşımda belirli şartlar altında verilecek kararlara astların katılmasını sağlamak için onlara nasıl cesaret verileceği ve sonunda ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenmektedir (ERDOĞAN, 1991, s.350). Kısaca bu çalışmada araştırmacılar liderlik davranışı ve katılımı karar süreci ile ilişkilendirmekte ve astların karar süreçlerine katılımı üzerinde durmaktadırlar. Fiedler'in etkili liderlik modelinin tersine liderlik tarzının değişebileceğini ileri sürmekte ve şu varsayımları kabul etmektedirler (CAN-KAVUNCUBAŞI-AKGÜN, 1995, s.433);

- Tek bir liderlik davranışı her çeşit organizasyonda geçerli değildir.
- Sorunun çözülebilmesi için, sorunun ortaya çıktığı durum belirlenmelidir.
- Bir durumda kullanılan liderlik şekli, başka bir durumda uygulanacak liderlik şekline sınırlama getiremez.
- Karar süreçlerine astların katılım derecesini etkileyen çok sayıda sosyal süreç vardır.

Model, kararın etkin olabilmesi için kalitesinin olması gerektiği ve bunun da astlar tarafından kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kararın etkinliği artırmak için yazarlar beş çeşit karar alma tarzı ortaya koyarlar. Tablo 3'de görüldüğü gibi, bunlar iki otoriter, iki danışmacı bir tanede grup odaklıdır.

Tablo: 3

Vroom Yetton Modelindeki Karar Alma Biçimleri

KARAR TARZI KODU	TANIMI
OTOKRATİK AI	Yönetici kararı tek başına alır.
OTOKRATİK AII	Yönetici astlarından bilgi alır, ancak kararı tek başına alır. Astlarını durumla ilgili olarak isterse bilgilendirebilir. Astların rolü ise yöneticinin karar almasına yardım edecek bilgileri vermektedir.
DANIŞMALI CI	Yönetici durumu astlarına açıklar, bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. Astlar grup olarak toplanmazlar ve yönetici kararı tek başına alır.
DANIŞMALI CII	Yönetici ve astlar grup oluştururlar. Ancak kararı yönetici tek başına alır.
KATILMALI GI	Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ve karar grup halinde alınır.

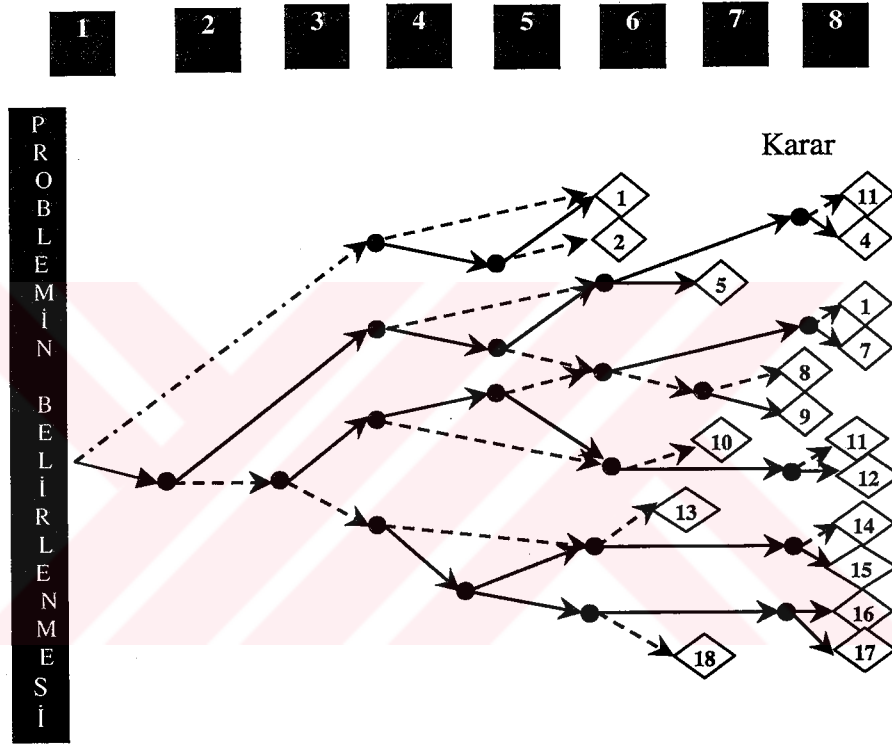
Kaynak: BODWITCH, 1990, s.171-172

Vroom-Yetton yukarıda Tablo 3'de belirtilen karar verme tarzlarından hangisinin uygulanacağını tesbit etmek üzere karar ağacı modeli geliştirmiş ve yöneticilerin aşağıdaki yedi soruya verecekleri cevaplarla bu karar tarzına ulaşacaklarını belirtmişlerdir (BOWDITCH-BUONO, 1990, s.173).

1. Durum içerisinde kalite zorunluluğu var mıdır?
2. Kararın astlar tarafından kabul edilmesi çok önemli midir?
3. Yüksek kalitede karara ulaşabilmek için yöneticinin mevcut bilgileri yeterli midir?
4. Yönetici gereken bilgiyi tanımlayabilir ve nasıl elde edeceğini belirleyebilir mi?
5. Yönetici tek başına karar verirse, astlar bu kararı kabul edebilirler mi?

6. Astlar, kararın sonucu olarak ulaşılabilecek olan amaçları paylaşırlar mı?
7. Arzulanan çözüme ulaşırsa, astlar arasında çatışma olası mıdır?
8. Astların doğru karar için yeterli bilgileri var mı?

Yukarıdaki sorulara yöneticinin vereceği Evet-Hayır cevapları Şekil 11'de akış şemasında yerlerine konulduğunda uygun yöneticinin karar almada uygun davranışı bulunacaktır.



Şekil:11

Vroom-Yetton Karar Ağacı

A1 :Lider mevcut bilgisiyle karar verir ve uygulatır (1,3,4,5).

All :Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir (10,11,12).

Cl :Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir (9,8,13,15,18).

CII :Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir (8,13,14,15,18).

G1 :Lider problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir (7,17).

GII :Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir (2,6,7,16,17).

DI :Lider problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler (2,6,11,14,16).

—— Evet

----- Hayır

Kaynak: ZEL, 2001, s.123

13. Günümüzdeki Liderlik Kavramının Yeri ve Tanımı

1980 yılından günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili birçok kitap basılmış ve liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar getirilmiştir. Ancak dikkat çekici olan bu dönemde yapılan çalışmalar durumsallık teorilerinin bir uzantısı olarak görülmemektedir (ROST, 1993, s.70). Çünkü liderlik konusu ve tanımı bu dönemde tercih edilen özelliklere sahip büyük adamların organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması olarak görülmektedir (TABAK-ACUNER, 2000, s.2).

1980' lerde ortaya çıkan ve araştırmacılar tarafından, "Yeni Liderlik Yaklaşımı" olarak belirtilen bu dönem Gordon (1993), Bryman (1992), Friedler (1967), Vroom ve Yetton (1973) ve Yukl (1989)'a ait olan mevkisel ve olasılıksal modelleri kapsayan iş görücü metodlardan, "ileriye gören" (Sashkin, 1988), "karizmatik" (Conger ve Kanungo, 1988, House, 1977) ve "dönüşümsel" (Bass, 1985, Bass ve Avolio, 1994) metodlara geçiş göstermiştir. Peterson ve Hunt (1997), Adler (1991), Ayman (1993), Smith ve Bond (1993) ve Triandis (1993) gibi liderlik alanındaki yazarlar tarafından ise; ABD içerisindeki bulguların ABD dışına genelleştirilebilirliğini sorgulanarak, kültürel farklılaşmanın liderlik üzerine etkileri incelenmiştir (ALBAN-ALIMO, 2000, s.280-296).

Bu bölümde, bazı yazarlar tarafından yeni liderlik yaklaşımı, bazıları tarafından da durumsallık ötesi yaklaşımlar olarak ele alınan liderlik teorileri ele alınacaktır.

130. Karizmatik Liderlik Kavramı

1920 ile 1970 yılları arasında karizma konusundaki araştırmalar daha çok tarihçiler, siyaset bilimciler ve sosyologlar tarafından yapılmıştır. Bu ilk araştırmalar içinde belki de en önemlisi Weber tarafından 1947 yılında yapılandır. Weber yaptığı çalışmalarda öncelikle toplumdaki otorite kaynakları ile ilgilenmiş ve bu kaynakların zamanla nasıl değiştiğini incelemiştir (HUGHES-GINNET-GORDON, 1993, s.430).

Weber toplumlarında geleneksel, yasal-rasyonel ve karizmatik olmak üzere üç otorite sistemi tanımlamıştır. Geleneksel otorite sisteminde, otoritenin kimde olacağı ve bunun nasıl kullanılacağı yazısız kanun ve gelenekler tarafından belirlenmektedir. Günümüzde çok fazla kullanılmasa da geleneksel otorite sisteminin geçmişte yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Örneğin devletin başındaki kral öldüğünde, onun yerine en büyük oğlunun geçmesi geleneğin devam ettirilmesidir. Günümüzdeki en yaygın otorite sistemi yasal-rasyonel otorite sistemidir. Bu sistemde otorite toplumun sahip olduğu kanunlara göre değişiklik göstermektedir. Toplum içerisindeki bireyler sahip oldukları otoritelerini; gelenek veya kendi bir takım özelliklerinden değil kanunlardan almaktadırlar. Yasal-rasyonel otorite sisteminin en önemli özelliklerinden bir tanesi de yürürlükteki kanunları güçlendiren, toplumdaki dengelerin korunmasını sağlayan bürokrasiye sahip olmasıdır. Karizmatik otorite sistemindeki otoritenin esasları ise; liderin örnek teşkil eden mükemmel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderlerin, onları normal insanlardan ayıran birtakım ilahi kaynaklı "insan üstü" özellik ve güçlere sahip oldukları düşünülmektedir .

Weber'e göre karizma, sosyal kriz zamanlarında, olağanüstü şahsi yeteneklere sahip, radikal, vizyon belirleyen ve krize çözüm getirerek, izleyicilerini harekete geçiren liderlerde bulunmaktadır. Bu liderlerin radikal vizyonlarının halihazırda var olan organizasyonlarda uygulanması ise çok zordur (TOPÇU, 1999, s.86).

Weber'e göre karizmatik lider, ancak büyük sosyal kriz zamanlarında topluma müdahale etmek üzere toplumun içerisinde çıkan bireylerdir. Bu liderler toplumun karşılaştığı problemlere çözüm bulmaya çaba sarfederler. Karizmatik liderler izleyicilerinin, kendilerinin insanüstü özelliklerinin olduğuna inanmalarını sürdürmeleri için başarılı bir insan oldukları izlemine vermek zorundadırlar. Toplumda yapılması düşünülen değişikliklerin başarılmasında en ufak bir hata (başarısızlık), izleyicilerinin, liderin Tanrı vergisi özelliklerinin sorgulamasına ve sonuç olarak da liderin otoritesinin zedelenmesine sebep olabilecektir (HUGHES-GINNET- GORDON, 1993, s.430).

Bugüne kadar, birçok tarihçi, siyaset bilimci ve sosyolog, Weber'in karizmatik otorite sistemi teorisi üzerine değişik yönleriyle birçok görüş öne sürmüşlerdir. Bunların içinde belki de en büyük tartışma Weber'in karizmatik liderliğin olduğu yer (durumlar)

hakkında ileri sürdüğü iddialar üzerine olmuştur. Acaba karizma öncelikli olarak bir durumun sonucu mudur, yoksa karizmatik liderler ile izleyicileri arasındaki güçlü ilişkinin sonucunda mı ortaya çıkmaktadır? Blau, Chinoy , Wolpe, Friedland , Gerth ve Kanter gibi bazı yazarlar, toplumlar bir kriz içinde olmadıkları takdirde karizmatik hareketlerin ortaya çıkmayacağını öne sürmüşlerdir. Örneğin Oberg özellikle, karizmanın din dışı, dünyevi örgütler için nasıl kullanılacağı üzerinde araştırmalar yapmış ve karizmatik liderliğin özellikle kriz zamanlarında önemli olduğunu, bu zamanlarda karizmatik liderlerin örgüt değerlerini yüceltmekte önemli rol oynadıklarını tesbit etmiştir. Karizma konusuyla ilgili organizasyonlarda çok çeşitli çalışmalar yapan House da Karizmatik liderlik için kriz durumunun varlığını ön koşul kabul eden Weber' in görüşlerine paralel olarak karizmatik liderliğin, krizli, stresli ve kaos yaşanan ortamlarda daha çok ortaya çıktığını belirtmektedir. Organizasyonlarda liderlerin sergilediği hangi tip davranışların astları tarafından karizmatik olarak algılandığını ölçmeye yönelik bir araştırma yapan Conger ve Kanungo da karizmatik liderliğin ortaya çıkabilmesi için kriz durumunun varlığını öngörmektedir. Kriz durumu olmasa bile, köklü değişikliklerin yaşandığı, ya da kişilerin hayatlarından memnun olmadığı durumların da karizmatik liderin ortaya çıkması için uygun ortamlar olduğu belirtilmektedir (HUGHES-GINNET-GORDON, 1993, s.432).

Bazı yazarlar ise; karizmatik liderliğin, durumdan daha çok liderin üstün niteliklerinin bir fonksiyonu olduğunu öne sürmüşlerdir. Örneğin Tucker'e göre bu nitelikler, üstün vizyon gücü, bu vizyonu aktarmak için özel kabiliyetler, görev bilinci, yüksek derecede kendine güven ve zeka gibi özelliklerdir. Ulog Dow tarafından, 1969 yılında yapılan, tarihteki kriz ve çözümlerinin incelemesine yönelik araştırmada; geçmişte meydana gelen bir çok krizin karizmatik olmayan çözümler ile sonuçlandırıldığı tesbit edilmiştir. Bu nedenle, Dow'un araştırmalarına göre bir liderin nitelikleri karizmatik liderlik için anahtardır. Ancak kriz yalnız başına karizmatik liderin ortaya çıkması için yeterli değildir (HUGHES-GINNET-GORDON, 1993, s.434).

Görüldüğü üzere, bu geçmiş soruların ve tartışmaların bir çoğu günümüzde karizmatik liderlik hakkında ortaya çıkan sorularla büyük ölçüde koşutluk sağlamaktadır. Araştırmacılar halen karizmatik liderliğin ne kadarının durumun bir fonksiyonu olduğu, ne kadarının da liderin nitelikleri ile ilgili olduğu konusunda çalışmalarına devam

etmektedirler. Ayrıca, karizmanın belli toplumsal özellikler ile ilişkili olduğu ve bu kapsamda her toplumda karizmatik otoritenin ortaya çıkamayabileceği görüşü de yukarıda bahsettiğimiz iki soruya ilave olarak karşımıza çıkmaktadır (UYSAL, 1993, s.5).

1300. Karizmatik Liderin Sahip Olduğu Özellikler

Liderlik alanında karizma konusuyla ilgili yapılan araştırmalarda birçok siyaset bilimci, tarihçi ve sosyolog, dünyayı, toplumları ve inançları değiştiren karizmatik ve karizmatik olmayan liderlere ait bir çok nitelik tanımlamışlardır. Günümüzde ise, Berlov (1974), House (1977), Bass (1985) ve Conger ve Kanungo (1988) gibi araştırmacılar yaptıkları araştırmalar ile daha da ayrıntıya girmişlerdir. Conger ve Kanungo tarafından, 1988 yılında yayımlanan ve çeşitli araştırmacıların denemelerinden oluşan "Organize Etkide Tarifi Zor Faktörler" adlı çalışma özellikle, karizmanın liderlik üzerine etkisini konu almaktadır.

Günümüzde liderlik alanında karizma konusuyla ilgili yapılan bu çalışmalar özellikler ve büyük adam teorilerine dikkat çekici bir geri dönüş olarak değerlendirilmektedir. Örneğin Wess Roberts'in kitabı "*Hun İmparatoru Atilla'nın askerleri olsanız, onun isteklerini yerine getirmez miydiniz?*" sonucuna götürmektedir (ROST, 1993, s.36-41). Yazar kitabında güçlü ve kabiliyetli liderlerin deneyim yoluyla yetenek haline gelecek özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır .

-Bağımlılık	-Sezgi	-Sorumluluk alma
-Cesaret	-Kararlılık	-Güvenirlilik
-Arzu	-Tahmin	-Kararlılık
-Duygusal Güç	-Zamanlama	-Koruyuculuk
-Fiziksel Güç	-Kendine Güven	

Warren Bennis de liderin dağınık-düzenli, genç-yaşlı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini bununla beraber hepsinin aşağıdaki ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (BENNIS, 1989, s.39-40);

-Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.

-Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur. Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.

-Liderliğin son bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir. İnsanlar kuvvetli ve zayıf yanlarını tanımadıkça, ne istediğini ve niçin istediğini bilmedikçe başarılı olamazlar. Bu açıdan lider asla kendine ve özellikle kendi hakkında yalan söylemez, kuvvetli yanlarının olduğu kadar zayıf yönlerini de bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Doğruluk ise öz bilginin anahtarıdır. Doğruluğun temeli düşünce ve eylemde içtenliktir. Liderliğin diğer iki bileşeni ise merak ve risk almadır. Lider her şeyi merak eder ve öğrenmek ister, risk almayı sever, başarısızlıklar onu endişeye düşürmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğreneceğini bilir (BENNIS, 1989, s.41).

1980-1987 yılları arasında Kouzes ve Posner A.B.D’de yaklaşık 10.000 yöneticiyle yaptığı araştırma sonucunda izleyicilerin liderden belediklerinin doğruluk, kabiliyet ileri görüşlülük ve ilham vericilik olduğunu ortaya çıkarmışlardır (POSNER-KOUZES, 1987, s.133-137).

Thomas Cronin de lideri “*Paylaşılmış amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme konusunu bilen kişiler olarak*” tarif etmiş ve liderliği oluşturan unsurları kabiliyet, özellik ve davranış biçimi olarak belirtmiştir. Yazara göre, kabiliyet insanın bir işi iyi yapmak konusundaki kapasitesidir. Birçok liderin canlandırmak, koalisyon oluşturmak, strateji belirlemek gibi , insanlarla ilişki kurma kabiliyeti vardır ve bunlar test edilip öğrenilebilen kavramlardır. Ancak kabiliyet, liderliğin başarısı için tek başına yeterli değildir. Bir kişinin liderlikteki davranış biçimi de önemlidir. Liderin davranış biçimi demokratik, otokratik, empatik, ilişki kurulmaz, saldırgan-pasif, merkezci veya ademi-merkeziyetçi olabilir. Bu değişik davranış biçimleri değişik durumlarda çalışabilir. Ancak liderin davranış biçimini belirleyen en önemli unsur onun sahip olduğu özellikleridir. Bu özellikleri de şu şekilde sıralayabiliriz (CRONIN, 1983, s.7-25);

- Kendine güven,
- Vizyon,
- Akıl, tecrübe, adalet,
- Öğrenme (kendini geliştirme),
- Moral inşa edici, motive edici,
- Heyecan, cesaret, enerjik olma,
- Dürüstlük,
- Risk alan,
- İlişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan,
- Güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran,
- Amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olmasını bilmektir.

Yukarıda karizmatik liderlerin özellikleriyle ilgili değişik araştırmacıların görüşlerine yer verildi. Bu bölümde ise; değişik araştırmacılar tarafından tespit edilen ve karizmatik liderlerin sahip olması gereken özelliklerden ele alınacaktır.

Etkileycilik Yetenekleri : Karizmatik liderlerin bir vizyonu vardır. Ancak bu bireylerin esas yetenekleri vizyonu organizasyonda çalışan tüm işgörenler ile paylaşmalarında ortaya çıkmaktadır. Liderlerin izleyicilerinin duygusal seviyelerini coşturan ve vizyonu benimsemelerini sağlayan etkileycilik yetenekleri vardır. Karizmatik liderler tarafından kullanılan bazı etkileycilik teknikleri şunlardır (HUGHES-GINNET-GORDON, 1993, s.434);

-Karizmatik liderler, işaret etmek istedikleri noktaları anlatırken geniş bir şekilde abartı benzetme ve hikayelere yer verirler,

-Karizmatik liderler, konuşmalarını karşısındaki grubun seviyesine uygun olarak yaparak onların duygularına hitap ederler. Ayrıca birçok karizmatik dini ve siyasi lider tekrar, ritim, denge ve aliterasyon gibi konuşma tekniklerini etkili olarak kullanarak mesajlarının etkisini güçlendirmektedirler.

Ayrıca, R. House tarafından 1977 yılında yapılan araştırmalar sonucunda karizmatik lidere ilişkin iki değişken ortaya çıkartılmıştır. Bunlardan bir tanesi liderin etkileyciliği

diğeri ise; izleyicilerin inançlarıyla liderinkilerin benzerliğidir. İzleyicilerin, lider gibi olma veya lider tarafından takdir edilme duyguları onun kişisel değerlerinin önemli bir bölümünü teşkil eder. Bu ve benzeri etkiler, tipik bir ast-üst ilişkisinin ötesinde (daha verimli) sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Karizmatik liderlerin izleyicileri yüksek ümit ve umutlarla işe başladıkları için daha gayretli çalışırlar. Karizmatik liderler, astlarını küçümsemeden ve statüleriyle tehdit etmeden daha güçlü hisetmelerini sağlayabilirler. Bu tür bir güçlenme duygusu, liderin gelecek vizyonu ve yüksek duygusal seviyelerle birleşince örgütsel, grupsal takimsal performansta veya toplumsal değişmelerle sonuçlanabilir (HUGHES-GINNET-GORDON, 1993, s.346).

İmaj ve Güven Oluşturma: Karizmatik liderler, hedeflerine ulaşırlarken astlarına güven vermek için üst seviyede kendine güvenir ve olağandışı bir kavrama kabiliyetine sahiptirler (HUGHES-GINNET-GORDON, 1993, s.435). Ayrıca, karizmatik liderler hedeflerine ulaşmak için kişisel riskler içeren faaliyetlerde bulunur ve bu kişisel riskleri alırlarken gösterdikleri hazırlıklı tavırları güvenilirliklerini artırmaktadır. Bu tip liderler, başarıya giden yolda geleneksel olmayan yolları tercih eder ve organizasyon ortamının öngördüğü tehdit ve imkanlara hassas davranırlar. Böylece, kendi görüşlerini yerine getirmek için uygun buldukları zamanda kendi görüşlerini geçerli tek alternatif olarak tanımlarlar. Güveni, yönlendirme kapasitelerinde ve onların peşinden gelenlerin ihtiyaçlarına ne kadar ilgili olduklarında belirtirler. Genelde güç kullanmak için örnek olucu davranışlarda bulunurlar (BRYMAN, 1992, s.102-106).

Kişiselleşmiş Liderlik: Karizmatik liderler izleyicileriyle duygusal etkileşime girmektedir. Ancak bu karizmatik liderlerin izleyicileriyle arkadaşlık seviyesinde etkileşime girmesini gerektirmemektedir. Sadece, izleyiciler liderlerinin kendilerine verdikleri değer ölçüsünde liderleri ile yakın ilişki kurabilmektedirler. Kısaca izleyici açısından, karizmatik liderin gözünde iyi iş yapmak son derece mutluluk verici olurken, liderin limitlerini boşa çıkarmak da o ölçüde psikolojik yıkıma sebep olmaktadır (HUGHES-GINNET-GORDON, 1993, s.436).

Etzioni ve Hollander gibi bazı yazarlar karizmanın bir özelliği olarak sosyal mesafenin gerekliliğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, yöneticilerin sürekli bir şekilde personel

tarafından değerlendirildiğinden yola çıkarak, sosyal yakınlığın yöneticiler hakkında insan hata yapabilir bunun sonucu olarak da alt kademe üzerinde sihirli bir izlenim yaratamaz. “Çünkü yakınlık, her geçen gün yanılısamayı yok eder” düşüncesini ortaya çıkaracağını ileri sürmüşlerdir (ALBAN-ALIMO, 2000, s.283).

Shamir tarafından da mesafeli ve yakın liderlerin karakteristiklerini ortaya çıkarmak üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; mesafeli liderlerin ideolojik misyon taşıma görüntüsünde oldukları, usta konuşma yeteneklerine sahip, inatçı, kararlı ve cesur oldukları tespit edilmiştir. Astları ile yakın mesafedeki liderlerin ise; düşüncelik, açıklık, sosyallik ve mizah yeteneği gibi özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir (ALBAN-ALIMO, 2000, s.284).

İzleyicilerin Özellikleri : Liderlerin vizyon sahibi, etkileyici ve yönetici özelliklerine sahip olması, onların karizmatik görünmesine yardım edebilir. Ancak, karizmatik liderlik, liderin sahip olduğu özelliklerden çok izleyicilerinin ona verdiği karşılıktır. Bu nedenle, ancak organizasyon vizyonuna inanmış ve ona yüksek duygusal reaksiyon gösteren izleyicilere sahip liderler karizmatik sayılabilir. Bu kapsamda 1988 yılında Conger ve Kanungo tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; *“karizmatik liderlik organizasyonlarda çalışan bireylerce liderlerine atfedilen bir kavram olarak”* tanımlanmıştır (BRYMAN, 1992, s.102-106).

İleri Görüşlülük: Karizmatik lider, özellikle olağanüstü amaçlarda önsezisi olan ve bu vizyona sahip olmak için etrafındakileri motive etme yeteneğine sahip bir hayalperesttir. Sashkin karizmatik lideri karizmatik olmayandan ayıran iki temel unsur açıklamaktadır. Bunlardan bir tanesi önseziyi diğerlerine açıklamak diğeri ise; önseziyi genişletmektir. Sashkin'e göre önseziyi açıklamak sözlü iletişim yerine, liderin davranışlarıyla astlarına örnek olmasına bağlıdır. Önseziyi genişletmek ise; değişik durumları orijinal haliyle sezinlemek ve bunları organizasyonlara adapte etmektir. Lider gerekli durumlarda önsezisini hayata geçirmek üzere organizasyonda radikal değişiklikler yapabilir (POON, 2000, s.75).

1301. Karizmatik Liderlik Basamakları

Araştırmacılar tarafından, karizmatik liderlerin organizasyon vizyonuna ulaşmak üzere izledikleri yollar incelenmiş ve değişik şekillerde ifade edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 4’de karizmatik liderlerin organizasyon vizyonuna ulaşmak üzere yaptıkları faaliyetler karşılaştırmalı olarak aktarılmaktadır.

Görüldüğü üzere, birinci basamakta lider amaçlarını belirlemekte, ikinci basamakta lider, bir vizyon oluşturmakta üçüncü basamakta gerekli araçları kullanarak vizyonu astlarına iletmekte, dördüncü basamakta ise; karizmatik lider örnek alınacak davranışlarıyla, astlarının güvenini kazanmaktadır.

Tablo:4

Karizmatik Liderlik Aşamaları

GIBSON, IVANCEVICH ve DONNELLY’e göre Karizmatik Liderlik Aşamaları	CONGER ve KANUNGO’ya göre Karizmatik Liderlik Aşamaları
<p>1. Basamak Mevcut durumdaki kullanılmamış fırsatları ve zaafiyetleri belirler. Astlarının ihtiyaçlarına duyarlıdır.</p> <p>2. Basamak Stratejik bir vizyon oluşturur.</p> <p>3. Basamak Vizyonu iletir. (status-quo)’nun geçersizliğini ve vizyonun en çekici alternatif olduğunu anlatır. İzleyicilerini yönetmek için motive eder.</p> <p>4. Basamak Teknik uzmanlığı bizzat risk alması fedakarlığı ve kendine özgü davranışları ile güven telkin eder. Rol modelleme, güçlendirme ve özgün taktiklerle vizyonun başarılması için araçlar kullanılır.</p>	<p>1. Kaynak eldesi ve sınırlamaları içeren mevcut durum değerlendirmesi.</p> <p>2. Amaçları belirtme ve</p> <p>3. Bu amaçları başarmak için metodlar geliştirme.</p>

1302. Karizmatik Liderlik Çeşitleri

Howell karizmatik liderliği ikiye ayırmaktadır. Bunlardan bir tanesi sosyalleşmiş diğeri ise; bireyselleşmiş karizmatik liderdir. Sosyalleşmiş karizmatik lider sosyal, yapıcı ve insan haklarına saygılı davranışlar göstererek izleyicilerini etkilemektedir. Sosyalleşmiş karizmatik liderlerin kitleyle beraber desteklediği amaçlar, onların istekleri, ihtiyaçları ve gelişimleridir. Sosyalleşmiş karizmatik liderler kitleyi amaçlarıyla yüzleşmesi için cesaretlendirmektedirler. Bireyselleşmiş karizmatik liderler ise; lider ve kitle arasında sıkı bir ilişkiye öncülük eden bireysel üstünlük ve otoriter davranışlar göstermektedir. Organizasyonun amacı bu tip liderler tarafından belirlenmektedir. Bireyselleşmiş karizmatik liderler izleyicilerinde geliştirdikleri itaat ve sadakat duygularından istifade ederek izleyicilerinin kendisine olan bağlılığını genişletmektedir (POON, 2000, s.76).

Araştırmacılar tarafından, karizmatik liderliğin çeşitlerine yönelik yapılan bir başka ayırım ise; vizyoner karizmatik lider ile kriz tabanlı karizmatik lider ayırımıdır. Bu ayırma göre; vizyoner karizmatik lider, uzun vade hedeflerinin üzerine yoğunlaşmakta ve iletişim yeteneğini de kullanarak astlarının ihtiyaçları ile kurumun uzun vadeli amaçlarını birleştirmektedir. Kriz tabanlı karizmatik liderler ise; organizasyonda mevcut bilgi kaynak ve süreçlerin yetersiz kaldığı ve belirsizliğin fazla olduğu durumlarda harekete geçmektedirler. Kriz anlarında ortaya çıkan karizmatik liderler, organizasyonlarda sorunların çözülmesine yönelik uygulanacak hareket tarzlarını ve şartların ne olacağını tesbit etmektedirler. Kriz yöneticileri krizi aşmak için yeterli karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Organizasyonlarda belirsizlik ve karmaşıklığın fazla olduğu durumlarda; astlar durumun düzeltilmesi ve problemin çözümü için güçlü karizmatik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Organizasyonda yüksek serbestlik düzeyine sahip karizmatik liderler astlarını krizden çıkmak için yollar aramaya teşvik ederek, onlara daha çok serbestlik tanımaktadırlar (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.307-310).

James G.Hunt tarafından, 1999 yılında karizmanın sıra dışı liderlerin vizyonuyla mı, yoksa kriz gibi sıra dışı olaylar sonucunda mı geliştiğini tesbit etmeye yönelik 191 üniversite öğrencisiyle tek bir faktör, yedi derece ve tekrarlı ölçümler yöntemiyle deneyler yürütülmüştür: Araştırmacı tarafından, çalışmanın temel amacı karizmatik liderliğin iki

farklı türü olup olmadığının tesbit edilmesi ve eğer iki çeşit karizmatik liderlik var ise; krize duyarlı karizmanın etkilerinin, vizyon sahibi karizmanınkilerden daha hızlı bozulup bozulmayacağına tesbit edilmesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir (HUNT, 2000, s.427-429). Karizmatik liderliğin iki şekli vardır. Bunlar;

-Vizyon sahibi karizmatik lider,

-Kriz duyarlı karizmatik lider.

Kriz duyarlı karizmatik liderliğin geçici etkileri, vizyon sahibi karizmatik liderliğin etkileri ile karşılaştırıldığında zaman içinde azalmaktadır. Sabit bir durumda (kriz yokken) vizyon önemli olmakta; bir kriz durumunda ise; gerçekten krizin karizma üzerinde önemli rol oynadığı ortaya çıkarılmıştır. Eğer liderler krize tepki (duyarlılık) gösterirlerse, vizyon sahibi karizmatik liderler kadar karizmatik oldukları düşünülecektir. Kriz tek başına karizma yaratmaz ama kriz ve tepki yaratır. Küçük çaplı krizlerle başarıyla başa çıkan ya da iş geliştirme gibi dünyevi aktiviteler gibi görünen işlerle uğraşan liderler karizmatik görünürler. Vizyon ve kriz hakkındaki yeterliliğe karşı gerekli durumlar konusunda, karizmatik liderlik kurmak için vizyonun tek başına yeterli bir durum olduğunu varsayıyoruz, krize duyarlı davranıştan dolayı karizmatik liderlik kurmak için kriz gerekli bir durumdur; kriz zamanlarında hem krize duyarlı hem de vizyon karizmatik liderlik sağlamak için yeterli bir durumdur (HUNT, 2000, s.427-429).

131. Davranışsal ve Dönüştürücü Liderlik Anlayışı

20. yüzyılda liderlik konusunda çalışma yapan yazar ve araştırmacıların bir çoğu yönetici ve liderlik kavramlarını birbirini yerine kullanmışlardır. Günümüzde bu alandaki kavramlar gelişerek yönetimin istek ve kararlılık ile organizasyon tasarlamak, liderliğin ise; yoğun iş gayreti, güven, düzenlilik, odaklanma ve katılım ile uygulanmasının gerekli olduğu konusunda yazarlar fikir birliğine ulaşmışlardır (KENT-CROTTS, 2001, s.221-229).

Liderlik ile yöneticilik kavramları arasındaki bu ayrımın ortaya çıkmasında en büyük katkı James McGregor Burns tarafından, politik liderlik konusunda Alman sosyoloğu Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak ortaya attığı dönüştürücü ve davranışçı liderlik olarak bir ayrıma gitmesidir (SASHKIN-ROSENBACH, 1993, s.88).

Burns tarafından, 1978 yılında yayımlanan eserinde liderlik "*insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi*" olarak tanımlanmaktadır (BURNS, 1978, s.425). Bu tanımda dikkat çeken nokta amaçlardır. Bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal veya hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu çeşit ilişkilerde izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu olmayıp, sadece pazarlık söz konusudur ve bunun adı da davranışsal liderliktir (BURNS, 1978, s.426).

Bazı yazarlar tarafından, geleneksel lider olarak da tanımlanan davranışsal liderler, organizasyonlarında yönetim fonksiyonlarını mükemmel bir şekilde uygulamaktadırlar. Bu tip liderler astlarının rolünü ve görevlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak, organizasyonlarda teşkilatlandırmayı sağlarlar. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yönelik olarak da astlarına rehberlik edip, amaca ulaşıldığında astlarına pozitif geri besleme ve ödüller sağlarlar. Amaca ulaşılmadığı durumlarda ise; astlarına yaptırımlar uygulamaktadırlar. Davranışsal liderler, genellikle organizasyonda mevcut düzeni sürdürmek için gayret sarfetmektedirler. Uzun dönemli bakış açısına sahip olmayan davranışsal liderler, yasal ödüllendirme ve formal otoriteden yanadırlar. Onlar tarafından astların çabaları planlara, programlara ve bütçedeki hedeflere ulaşma açısından değerlendirilmektedir. Astların yönlendirilmesinde, organizasyonun kural ve normları bağlayıcı unsurlardır. Bu nedenle, astlara önceden kendilerinden beklentilerin neler olduğu ve astlar tarafından bu beklentilere uygun sergilenen gayretler, para, statü ve buna benzer somut ödüller ile ödüllendirilir. Görüldüğü üzere davranışsal liderler astlarına "*benim için çalışırsanız ben de sizin için çalışırım*" mesajını vermektedir (KENT-CROTTS, 2001, s.221-229).

Bazı durumlarda liderler, sadece liderlik sürecini kullanarak izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bu tip liderlik biçimine ise; dönüştürücü liderlik adı verilmektedir (BURNS, 1978, s.426). Dönüştürücü liderlik bir veya birkaç elemanın lider veya diğerlerinin, birbirlerinin morallerini ve motivasyonunu yükselttiği zaman ortaya çıkmaktadır (KENT-CROTTS, 2001, s.221-229). Hızlı değişimin yaşandığı günümüz organizasyonlarındaki liderlerin; organizasyonlarını dönüştürebilecek niteliklere sahip olması gerekmektedir. Organizasyonlardaki dönüşümü sağlayabilecek bu yeni liderler ise; “*Dönüştürücü lider*” olarak adlandırılmaktadır (YÜKSEL ve Diğerleri, 2003, s.80).

Bazı yazarlar tarafından, dönüştürücü liderler aynı zamanda karizmatik liderler olarak da tarif edilmektedir. Çünkü karizmatik lidere ait birçok özellik, davranış ve izleyiciler ile ilişkiler, dönüştürücü liderlikte de tespit edilmektedir. Ancak son dönemde dönüştürücü ve karizmatik liderlik konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda, Bennis ve Nanus; Van Eren, Conger, Kousez ve Posner gibi bazı yazarlar karizmatik liderliğin diğerlerinden “*ifade tarzları ve etkileyici yönetim deneyimleri*” ile ayırt edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Tanımda karşımıza çıkan etkileyici yönetim kavramı, liderlerin kendilerini ifade etmelerinin anlamlı ve akılcı olmasıyla ilgilidir. Bass, karizmatik liderlerin çalışanlarla konuşan, ikna ve tesir eden, hareketlendiren olduklarını belirtmiştir. Conger ve Kanungo da karizmatik liderlerin hedefleri gösterenler olduklarını ileri sürmüşlerdir. Onlar gelecekte karşı konulmaz işler hakkında fikirler söyleyen kurnaz, ikna edicilerdir. Liderlerin sahip olduğu bu tip özellikler hem dönüştürücü lider hem de karizmatik liderlerde bulunmaktadır. Bu durum ise; “*karizma*” ve “*dönüştürücü liderlik*” arasındaki ilişkinin açık olmaması sonucunu doğurabilmektedir. Avolio ve Gibbens gibi bazı yazarlar bu durumu aydınlatmaktadır. Bu araştırmacılar, eserlerinde karizmanın açık şekli çalışanları itaat veya çevresel koordinasyonu sağlamaya teşvik ettiklerini dönüştürücü liderlerin ise; “*sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde astlarını kendi kendilerine düşünmek için cesaretlendirdiklerini*” belirtmişlerdir (KENT-CROTTS, 2001, s.221-229).

Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik biçimi de insanlığın faydası adına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar herbirinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, davranışsal liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Davranışsal liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider

ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerler ile ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir (BURNS, 1978, s.426).

Bundan sonraki bölümde ilk defa Mc. Gregor Burns tarafından ortaya atılan davranışsal ve dönüştürücü liderlik kavramları incelenecektir.

1310. Davranışsal (Göreve Yönelik) Liderlik Anlayışı (Transactional Leadership)

Bazı araştırmacılar tarafından, göreve yönelik liderlik şeklinde de adlandırılan davranışsal liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bu kapsamda, izleyicilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmeleri, bunun yanında liderlerin de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamaları büyük önem taşımaktadır. Davranışsal liderlik anlayışında, liderin etkililiği izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.

Davranışsal liderlik anlayışında ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılık, düşük veya yüksek düzeyde etkileşim olarak tanımlanan kavramlar ile sağlanmaktadır. Düşük seviyede etkileşim mal ve haklara dayanırken, yüksek seviyedeki etkileşim kişisel bağlara dayanmaktadır. Dönüştürücü liderlikte yüksek düzeyde etkileşime ilişkin değerler olarak belirtilen saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Davranışsal liderlikte ise; daha çok düşük düzeyde gerçekleşen değerler olarak tanımlanan maaş artışı ve buna benzer ödüller söz konusudur (LEWIS-KUNHERT, 1987, s.649).

Davranışsal liderler, astın istenen sonuçları elde etmesi için neleri, ne zaman yapması gerektiği konusunda astlarına yol göstermektedir. Bu nedenle, çalışanlar daha kısa zamanda ucuz ve kaliteli çıktılar elde ederler. Davranışsal liderler astlara ulaşacakları hedefler konusunda yol gösterirlerken, aynı zamanda çalışanların şahsi ihtiyaçlarını da gözönünde bulundurmaktadırlar. Bu tarza sahip liderler kadro avantajını kullanarak, astların performansı ve tatminini artırmaktadır. Astlar, hedeflere ulaşılması halinde bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadırlar (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.308).

1311. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership)

Burns'e göre dönüştürücü liderlik; izleyicileriyle aktif bir etkileşime girerek; izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmektir (KRISHNAN, 2001, s.127). Dönüştürücü liderler, organizasyonlarındaki astlarının çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmektedirler. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüştürücü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler.

Dönüştürücü liderler, organizasyonlarda özellikle kriz ve çalkantılı dönemlerde, hızlı değişim ve bu değişimi yönetme konularında son derece önemli rol oynarlar. Dönüştürücü liderler, sahip oldukları yeteneklerle organizasyonel değişim ve yeniliği başlatarak organizasyonun stratejisini rekabete uyum sağlayacak biçimde oluştururlar. Dönüştürücü liderler söz konusu değişimi; değişim ihtiyacının fark edilmesi, paylaşılan bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumsallaştırmak olmak üzere üç aşamada gerçekleştirmektedirler.

Görüldüğü üzere dönüştürücü liderler, astlarını kısa dönem yerine uzun dönemli hedefler (vizyon) göstererek, onların kendilerini gerçekleştirmeleri ve başarıları için motive etmektedir. Dönüştürücü liderlik anlayışında çalışanların ödüllendirilmesi içsel araçlar ile sağlanmaktadır (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.309). Bu içsel araçlar ise; maddi öğelere dayanmayıp, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel almaktadır (LEWIS-KUNHERT, 1987, s.650).

Rokeach tarafından, dönüştürücü liderlik kavramının temelini teşkil eden değer sistemi "*belli bir hareket tarzının başka bir hareket tarzına tercih edilmesi*" olarak tanımlanmaktadır. Yazara göre, iki çeşit değer sistemi mevcuttur. Bunlardan bir tanesi, hırs, sevmeye ve açık görüşlülük gibi belli bir hareket tarzının istenmesiyle ilgili olan inançları kapsayan araçsal (Instrumental) değerler. Diğerisi ise; özgürlük, kendine saygı ve mutluluk gibi maddenin son halinin istenmesiyle ilgili olan inançları kapsayan son (terminal) değerlerdir. Ayrıca araçsal değerler ahlaki ve kendini kanıtlama değeri olarak

son değerler de toplumsal ve kişisel değerler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (KRISHNAN, 2001, s.127).

Rokeach'a göre değer sistemi toplum tarafından önem verilen ve beğenilen davranışların oluşturduğu sürekli bir organizasyon olup, değerler birbiriyle bütünleşmiş durumdadır. Bundan dolayı bir kişinin değerlerine bakarak onun karakteri hakkında tam olarak bilgiye sahip olmak mümkün olmayabilir. Örneğin dünyada hemen hemen tüm insanlarda mutluluk değeri vardır. Ancak herhangi bir kişinin sahip olduğu bu değer hiyerarşik ortam içerisindeyken, şahsın kişiliği hakkında değerlendirme yapmamıza imkan verebilir. Örneğin organizasyonda kişi mutluluk için kendine saygı prensibinden taviz vermiyor ise; o kişi hakkında geniş yorumlama yapmak mümkün olabilir. Dönüştürücü liderin yolunu çizen ve onu diğer insanlardan ayıran önemli değerler vardır. Burns'a göre dönüştürücü liderler insan haklarına saygı, dürüstlük ve adil olma gibi evrensel değerlere sahiptir. Yapılan çalışmalarda; dönüştürücü liderin son değer sisteminde en büyük önemi dünya barışı ve eşitlik kavramına verdiği, araçsal değer sisteminde de en büyük önemi dürüstlük ve sorumluluk kavramlarına verdiği ortaya çıkarılmıştır (KRISHNAN, 2001, s.127).

Bass tarafından yapılan araştırmalarda dönüştürücü lidere ilişkin üçü dönüştürücü, ikisi davranışsal olmak üzere toplam beş faktör ortaya çıkarılmıştır. Bunlar (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.310);

Karizma : Lider, astlarında saygı, değer ve gurur hissini uyandırarak, vizyonu ifade eder.

Bireysel Dikkat: Lider, astlarının ihtiyaçlarına özel önem vererek, onların kişisel gelişimleri için anlamlı görevler verir.

Entellektüel Özendirme: Astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak, gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik eder.

Bağlantılı Ödül: Lider, astlarını hangi ödülü almaları için ne kadar çalışmalarını gerektiği hakkında astlarını bilgilendirir.

Ayrımcılık Yapmadan Yönetim (Adil Yönetim): Lider organizasyondaki tüm personele eşit davranır (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.308).

Bass, ilk defa çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Araştırmacı çalışmasında, çok faktörlü liderlik anketi hazırlamış ve bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olabilmektedir. Anket iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir (SASHKIN-ROSENBACH, 1993, s.90). Ankette davranışsal liderliğin belirlemecileri bağlantılı ödüller ve adil yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin belirlemecileri ise; **karizma**, (izleyiciler liderleri heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme karizmatik özelliklere sahip görüyorlar), **bireysel dikkat** (liderler izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilirler), **entelektüel özendirme** (bu kavramın davranışsal liderliktekinden farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesidir) (SASHKIN-ROSENBACH, 1993, s.91).

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi (Multiple Leadership Questionnaire) davranış ölçeği olduğuna göre en önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur. Bass Weber'in eski Yunanca da Tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını gözardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir (SASHKIN-ROSENBACH, 1993, s.92). Dönüştürücü liderliğin en büyük karakteristiği karizma, ancak karizma başarılı dönüştürücü lider olabilmek için yeterli olmayabilir (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.310).

Dönüştürücü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları anketi (Leadership Practices Inventory) de beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (SASHKIN-ROSENBACH, 1993, s.93).

Sashkin'de dönüştürücü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği Lider davranış ölçeği (Leadership Behaviour Questionnaire) de beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüştürücü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur (SASHKIN-ROSENBACH, 1993, s.95). Ek 1' de şu ana kadar geliştirilmiş dönüştürücü liderlik ölçekleri verilmiştir.

Günümüzde dönüştürücü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında mükemmel firmaların sahip olduğu sıradışı insanlardan bahsederken Peters ve Waterman dönüştürücü lideri mükemmellikle eşit anlama koymaktadır. Bass ise dönüştürücü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde gözardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüştürücü liderliğin izleyici ve liderin moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır (ROST, 1993, s.87). Ayrıca dönüştürücü, karizmatik ve vizyon sahibi olma gibi organizasyonel dönüşüme odaklanmış liderlik modelleri iş ve politika çevrelerindeki anlık değişimlerden dolayı daha da önem kazanmıştır. Bu nedenle, araştırmacılar değişim literatürü ile liderlik literatürü arasındaki koşutlukları belirlemek üzere çalışmalar yapmaktadırlar. Liderlik alanında bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar rutin olmayan durumlarda transformasyonel liderlik daha iyidir fikrini desteklemektedir (EISENBACH-WATSON, 1999, s.89).

Ayrıca günümüzde zihinsel yeteneklerin duygular ile işlenmesini sağlayan zeka olarak tarif edilen duygusal zekanın etkili bir liderlik potansiyeli elde edilmesinde ve etkili liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinde gittikçe artan bir öneme sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Mayer ve Salavey tarafından duygusal zeka ile liderlik arasındaki ilişkiyi

ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışma sonucunda; duygusal zekanın dönüştürücü liderlik stilinin bir çok elemanı ile belirgin bir şekilde bağlantılı olduğu tesbit edilmiştir. Özellikle ilham, motivasyon ve bireysel gözetim kavramları hem duygusal zeka hem de dönüştürücü liderlik kavramları içerisinde belirgin bir şekilde paralellik sağlayan kavramlardır. Mayer ve Salavey tarafından yapılan çalışmada da kendilerini astlarını motive eden ve onlara ilham veren liderler olarak tanımlayan liderlerin duygusal gözleme ve duygusal idarede güçlü oldukları rapor edilmiştir. Aynı şekilde astlarının başarısı ve onların gelişmesi için uğraşan liderlerde de duygusal gözlemede ve duygusal idare açısından ileri bir safhada oldukları belirtilmiştir (PALMER-WALLS-BURGESS, 2001, s.7).

Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkarılmasında en önemli faktörlerden bir tanesi de lider tarafından astlarına geri bildirimde bulunulmasıdır. Bu konunun incelenmesine yönelik olarak toplam 40 organizasyonel lider 2 çalışma ve 2 geri besleme çalışmasına dahil edilmiş ve 180 asttan bu liderler ile ilgili bilgiler alınmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler geri bilgilendirmenin dönüştürücü liderlik özelliklerini geliştirdiği belirlenmiştir (KELLOWAY-BARLING-HELLEUR, 2000, s.147).

132. Dikey İkili Bağlantı (Leader Member Exchange) Modeli

Güven ve liderlik hakkındaki tartışmalara felsefede, psikolojide, işletme alanlarında yıllarca karşılaşılmıştır. Aslında liderlik ve güven bütün çağlardaki farklı kültürlerin edebiyatlarında hep ortak tema olarak da karşımıza çıkmaktadır. Buna rağmen, bunların birbirine nasıl benzer ya da nasıl farklı yapılar olduğuna ilişkin çok az araştırma yapılmıştır. Liderlik ve güven hakkındaki teoriler birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkmış ve gelişmişlerdir. Hem liderlik hem de güven üzerine yapılan yeni teorik gelişmeler ise; bize ast ile üst arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlama ve bu ilişkilerin daha etkili olabilmesine yönelik fırsatlar sağlamaktadır (BROWER-SCHOORMAN, 2000, s.229).

Güven konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar, “*insanların güvenilirliğine ilişkin eğilimlerinin etkileşim düzeyini*” ortaya çıkarmışlardır. Buna göre, güvenen kişi bilgiyi paylaşarak ve görevlendirme yaparak biraz da risk alarak ilişkiyi deneyebilir. Eğer

güvenilen kişi bu etkileşimde güvenilirliğini kanıtlar ise; güvenen onunla daha hassas bilgileri paylaşır ve güvenilen kişiye daha çarpıcı görevler verir. Bu nedenle, güven konusundaki gelişim süreci hem lider üye değişim modeli hem de güven teorileri için aynı olarak karşımıza çıkmaktadır (BROWER-SCHOORMAN, 2000, s.230).

Graen ve Uhl-Bien, lider üye değişim teorisini üç boyutta kavramlaştırırlar. Bunlar sadakat, saygı ve güvendir. Yine son araştırmalarda Schriesheim (1999) Lider Üye Değişim teorisini karşılıklı destek, güven, hoşlanma, dikkat, sadakat ve genişlik olmak üzere altı boyutta incelerler (BROWER-SCHOORMAN-HWEE, 2000, s.230). Liden ve Maslyn (1998) ise; etki, sadakat, katkı ve profesyonellik olmak üzere dört boyutta inceler. Liden ve Maslyn'e göre herhangi bir Lider üye değişim ilişkisi bu boyutlardan sadece birinin, ikisinin, üçünün ya da dördünün hepsi birden üstünde kurulabileceğini savunması dikkat çekicidir (BROWER-SCHOORMAN-HWEE, 2000, s.230).

Günümüze kadar liderlik ile ilgili geliştirilen modellerin büyük bir kısmı liderin içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak belli bir davranış tarzı seçeceği ve seçilen bu tarzın tüm astlar için geçerli olacağı noktasından hareket etmektedir (ÇOBAN, 1999, s.102). Ancak ast ile üst arasındaki karşılıklı bağlantıyı inceleyen Lider Üye Değişim teorisi bu ilişkilerin kurulmasında astlar arasında farklılaşma olduğunu iddia ederek, ast ile üst arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlayan rol yapma sürecini tanımlamaktadır (BROWER-SCHOORMAN, s.231). Bu kapsamda Graen, Danserau ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilen dikey ikili bağlantı (Vertical Dyad Linkage) modeli, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranacağı görüşünden ayrılarak liderin grup üyeleri ile kurduğu ilişkilere göre, her bir astına karşı farklı davranışlar sergileyebileceğini ileri sürmektedir (ÇOBAN, 1999, s.82). Görüldüğü üzere dikey ikili bağlantı modelinin temeli "*liderler astlarından bazıları ile daha yakın ilişkiye girer*" düşüncesine dayanmaktadır.

İkili bağlantı kuramı teorisyenleri, liderlikteki özellik ve davranış teorilerinin liderler ile astları arasındaki ilişkiyi olduğundan basit hale indirgediğine inanarak, "*dyad*" olarak isimlendirilen, lider ile izleyicisi arasında etkileşimin (değiş-tokuşun) içeriğine odaklanmaktadır. İkili bağlantı kuramı, bir liderin, neden bazı izleyicilerini diğerlerine oranla daha fazla etki ve tesir ettiğini inceleyen bir perspektif içermektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalardaki başlangıç bulguları, astların, aynı lideri değişik şekillerde

tanımladığını göstermiştir. Örneğin; astlar bir lider ile ilişkilerini, oldukça iyi, karşılıklı anlayış, güven, saygı ve sorumluluk temeline dayandığı şeklinde rapor ederken, bazı astları ise; lider ile etkileşimlerini, daha düşük dereceli bir güven, saygı ve sorumluluk şeklinde düşük seviyeli bir ilişki şeklinde tanımlayabilir (DAFT, 1999, s.82).

Lider Üye Değişim teorisi teorisyenleri, organizasyon içerisindeki ilişkileri 3 aşamadan geçtiğini belirlemişlerdir. Başlangıç aşamasında, lider ve izleyiciler, birbirine yabancı bir şekilde, hangi tür davranışların daha uygun olacağı konusunda test ederler. Etkileşim her bir izleyici ve lider arasında informal (resmi olmayan) şekilde devam eder ve orta yol bulunur. Her bir grup üyesinin rolü, üyenin ve liderin beklentileri doğrultusunda belirlenir. Daha sonra, lider ve üye birbirini yakından tanıyıp, ilişkileri olgunlaştıktan sonra , ilişki düzgün bir davranış şekli kazanmaya başlar. Lider Üye Değişimi bu aşamada artık değişmesi çok zor bir noktaya gelmiştir. Lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim grup-içi ve grup-dışı statüler olarak belirlenme eğilimindedir (DAFT, 1999, s.82).

Aşırı uçlardaki bu iki davranış şekli temel olarak, liderlerin astlarını “*grup-içi*” veya “*grup-dışı*” olarak değerlendirip, bir etkileşimde bulunmasını ifade etmektedir. Organizasyon içerisinde liderlerini oldukça iyi olarak tanımlayan astlar, onlarla yakın ilişkiler geliştirirler ve organizasyon içerisindeki faaliyetlerin yapılması esnasında, kilit rol oynayan yardımcıları haline gelirler. Grup-dışı üyeler ise; organizasyon içerisinde bu çeşit kritik roller üstlenmezler. Bu farklılıklar nedeniyle, organizasyon içerisindeki bireyler genel olarak, liderin rakipleri ve destekleyicileri şeklinde alt gruplara ayrılabilirler. Bazı astlar, ihtiyaçlarını karşılayıp doyuma ulaşırken bazıları ulaşamazlar. Bu farklılıklar, lider ile her bir birey arasındaki lider ile izleyicisi arasında etkileşime (dyad) dayanır. Grup-içi üyeler lider ile yüksek seviyede ilişki içindeyken, grup-dışı üyeler lider ile ilişki içine girebilecek veya onu etkileyecek bir pozisyonda değildirler ve pasif olma eğilimindedirler. Grup-içi üyelerin, liderlerinden, yüksek seviyede büyük ödülleri alma fırsatları vardır. Organizasyondaki grup-içi üyeler, algılamada daha dikkatli, daha onaylayıcı (uzlaşmacı) ve muhtemelen daha iyi statü sahibidirler. Buna karşın, grup-dışı üyeler, pozitif lider ilişkilerinden ve etkilerinden faydalanma eğiliminde değildirler ve liderler bunlara daha çok yasal otorite ve zorlayıcı davranışlarda bulunmaktadır (DAFT, 1999, s.83).

Lider-ast ilişkisini inceleyen bu modelle ilgili, birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmalar sonucu, grup içi ilişkilige sahip ikililerin, grup içi bağlarının güçlü olması ve lider tarafından desteklenmelerinden dolayı, iş tatminlerinin grup dışı üyelerine göre daha fazla, iş gücü devir oranlarının daha az olduğu saptanmıştır. Ayrıca, grup içi üyelerinin iş ile ilgili problemlerinin diğerlerine göre az olduğu belirtilmiştir (ÇOBAN, 1999, s.107, BARAN,1997, s. 498). Ancak, organizasyon içerisinde grup içi ve grup dışı olarak belirecek farklılaşma iki grup arasındaki düşmanlığın gelişmesine neden olabilecektir. Gruplar arasındaki düşmanca tavır ise; organizasyonda takım çalışması ve işbirliğini ruhunu bozabilecektir. Diğer bir tehlikede eğer grup dışındaki astlar, liderin gözdesi olmayı, hakettiğinden fazlasını elde etmek olarak algırlar ise; grup dışındaki astlar tarafından, liderin beklediği itaati ona göstermeyecek ve ona karşı yalnızlık, ilgisizlik, düşmanlık gibi duyguların yerleşmesine neden olabilecektir (YUKL, 1989, s.145).

133. Osborne ve Hunt'ın Çok Yönlü Etki Modeli

Osborne ve Hunt tarafından, organizasyonlardaki yöneticilerin değişik durumlardan nasıl etkilendiğini açıklamaya yönelik olarak, liderlikte “uyum ve tepkicilik” (adaptive and reaktive) teorisi ortaya atıldı. Araştırmacılar tarafından, teori 1982 yılında küçük değişiklikler yapılarak, “çok yönlü etki modeli” (multiple influence model) olarak yeniden isimlendirildi. Araştırmacılar liderlik davranışlarının belirlemecileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında; organizasyonun yapısı ve dış çevresi gibi makro değişkenler ile görevin, astların özellikleri gibi konuları içeren ve asttan asta değişiklik gösteren mikro değişkenleri tanımladılar (YUKL, 1989, s.145).

Osborne ve Hunt tarafından, lider davranışlarının mikro değişkenlere göre makro değişkenlerden daha fazla etkilendiği tesbit edildi. Araştırmacıların çalışmada kabul ettikleri temel varsayım ; “*organizasyon ortamının lidere değişik fırsatlar ve kısıtlamalar vereceği*” düşüncesidir. Organizasyonlardaki bazı liderler büyük bir takdir yetkisine sahipken diğerlerinin davranışları büyük ölçüde sınırlandırılmış olabilir. Belirsizlik ve diğer organizasyonlara yüksek bağımlılık gibi çevresel faktörler liderin takdir yetkisini azaltmaktadır. Örneğin ürünlerine olan talepte tahmin edilemeyen düzensiz değişimler olan ve az müşteriye sahip küçük şirketlerin yöneticisinin sabit talebi ve çok müşterisi olan

büyük şirketlerin yöneticisine göre daha az yetkisi vardır. Orta ve alt düzey yöneticiler için, yüksek merkeziyetçilik, biçimsellik ve kontrol alanının geniş olması gibi organizasyon yapısı ile ilgili faktörler takdir yetkisini azaltmaktadır. Yüksek merkeziyetçilik olduğu zaman kararlar üstler tarafından onaylanmalıdır. Organizasyonlarda yüksek biçimselliğin olduğu durumlarda davranışlar iyi düzenlenmiş kurallara ve yönetmeliklere uymak zorundadır. Kontrol alanının geniş olduğu yapılanmalarda astlardan beklentiler fazla fakat her bir ast ile birebir işbirliği etmek için uygun zaman azdır. Takdir yetkisi görevin karmaşıklığı, birbirine bağımlılığı, astların amaçların ve grubun uyumluluğu gibi mikro değişkenlerden de etkilenmektedir (YUKL, 1989, s.146).

Çok yönlü etki modeli, durumsal liderlik teorilerini ve liderlik davranış araştırmalarını birleştirmek için kullanılan temel "grup performans modeli" olarak da isimlendirilmektedir. Buna göre iş grubu veya organizasyon ünitesinin performansını belirlemek üzere altı değişken tesbit edilmiştir. Bunlardan iki tanesi kişisel performans, iki tanesi grup katılımını ve diğer ikisi ise büyük grup ve çevre işbirliğini içermektedir. Grup performansı, grup üyelerinin görev yeteneği ve motivasyonları iyi olduğunda yüksek olmaktadır. Bu durumda grup, etkili bir şekilde organize olarak, organizasyon içerisindeki belirsizlik ve dahili karışıklığı azaltmaktadır. Bu değişkenler, çeşitli durumsal faktör ve lider davranışlarından etkilenmektedir (YUKL, 1989, s.146).

Liderin grup etkinliğini artırabilmesi için değişik durumlarda sekiz yönetsel davranışı sergilemesi gerekmektedir. Bunlar (YUKL, 1989, s.147);

- Çatışmaları önleyerek, uyumsuzlukları azaltmak,
- Bilgi sağlamak,
- Problemleri ve fırsatları tanımlamak,
- Durum ve performansı değerlendirmek,
- Astların durumlarını bilmek,
- Rolleri belirlemek,
- Astların yeteneklerini geliştirmek,
- Dış çevreye koordinasyonu sağlamak.

Çoklu bağlantı modeli, durumsallık yaklaşımı kapsamında önceden geliştirilen modellere göre daha karışık ve kapsamlıdır. Ancak modelin değişik seviyelerinde hala tamamlanmamış olması, her bir bireysel davranışın liderlik sürecini tam olarak nasıl etkilediği açıklanamamaktadır (DAFT, 1999, s.83).

134. Liderlik İkameleri (Substitutes For Leadership)

Liderlik ikameleri kavramı ilk olarak 1977 yılında Steve Kerr tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Kerr ve Jermier'in 1978 yılındaki çalışmasıyla büyük ilgi görmüştür. Bu teorinin ortaya atıldığı döneme kadar çıkan liderlik teorilerinde ortak düşünce "*her duruma göre liderlik biçimi farklılaşsa da mutlaka doğru bir liderlik tarzı*" olduğu düşüncesiydi. Söz konusu liderlik modellerine göre; organizasyonun amaçlarını başarabilmesi için mutlaka bir lidere ihtiyaç vardı. Lidere olan ihtiyaç ise; astların lidere karşı sağlıklı bir şekilde bağlanmasına neden olabilirdi (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.308).

Kerr ve Jermier tarafından yapılan araştırmalarda; organizasyonlarda liderin yetersizliğinden dolayı ortaya çıkan faktörler ile "etkisiz kılıcı" (neutralizers) olarak tanımlanan bazı faktörlerin liderin yaptığı hareketlerin sonuçsuz kalmasına neden olduğu tesbit edildi. Örneğin organizasyondaki fiziksel uzaklık ve katı ödül sistemleri gibi bazı uygulamalar liderin yaptığı hareketlerin sonuçsuz kalmasına neden olmaktaydı. Ayrıca, organizasyonlarda liderin yaptığı hareketleri etkisiz bırakmanın yanısıra gereksiz kılan faktörler de "liderlik ikameleri" (substitutes for leadership) şeklinde ifade edilmektedir. Araştırmacıya göre, birinci ikame yaratıcısı "izleyici" den gelen faktörler, ikinci grup "vazifenin yapısı", üçüncü grup ise "organizasyonun yapısı" olarak ortaya çıkarılmıştır. İkame yaratıcılarıyla ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmuştur (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.308).

Çalışandan Kaynaklanan Faktörler: Kerr ve Jermier çalışmalarında iki çeşit liderlik biçimi ve kişisel faktörlerin bu tarzlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu tarzlar "emir verici" önderlik ve "destekleyici" önderlik olarak belirlenmiştir. Çalışandan kaynaklanan ikame özelliklerinden ilki "deneyim" dir. Yaptığı işte yeteri kadar deneyimi olan bir

elemanın işinin iyi tamınlanmasına, standartlarının sürekli hatırlatılmasına ihtiyacı yoktur ve bu nedenle emir verici önderlik tarzına karşı deneyim bir ikame olarak kabul edilebilir. Aynı şekilde konusunda iyi eğitim almış veya kabiliyeti olan eleman içinde bu özellikleri ikame olarak görülmektedir. Buna örnek olarak uçak pilotları, doktorlar, muhasebeciler verilebilir (ZEL, 2001, s.148).

Vazifeden Kaynaklanan Faktörler: Bu kategoriye giren faktörlerden ilki işin “rutin” yani belirli kalıplar içinde olmasıdır. Bu durumda çalışanın liderden iş hakkındaki beklentileri azalacaktır. Bu faktörün ikame etkisi emir verici önderlik tarzının kullanıldığı yerlerde ortaya çıkacaktır. Yine benzer bir faktör vazife içinde “geri bildirim” olup olmadığıdır. Eğer çalışan kişi yaptıklarının sonucunu kendi görebiliyorsa liderin bu işlevine ihtiyacı kalmayacaktır (ZEL, 2001, s.148).

Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Faktörler: Katı kuralları olan, şirket politikaları esnetilemeyen organizasyonların yapısı “emir verici” önderliğin tercih edildiği bir durumda “etkisiz kılıcı” bir faktördür. Aynı şekilde formalizasyon (biçimselliğe) fazla olan bir organizasyon da liderin yerine geçebilecektir. Böyle bir ortamda planlar, hedefler ve sorumluluklar belli olduğu için liderin tanımlamalar yapmasına, ulaşılacak noktaları göstermesine ihtiyaç yoktur. Yani organizasyon yapısı lideri ikame etmiş olmaktadır (ZEL, 2001, s.149).

135. Liderlikte Davranışsal Sapma Kredisi Yaklaşımı (Idiosyncrasy Credit)

Hollander tarafından 1969 yılında geliştirilen bu teori temel olarak bir grup içinde lider etkinliğinin belirleyicisi olan faktörleri ve liderliğin ortaya çıkışını açıklamaya çalışmaktadır. Modele adını veren Davranışsal Sapma Kredisi (Idiosyncrasy Credit) kavramı, bir bireyin grubunun genel beklentilerinin dışına çıkabilme (beklentilerden sapabilme) derecesi olarak tanımlanmıştır. Davranışsal Sapma Kredisi yaklaşımının temeli liderlik kavramının tanımındaki meşruiyet ve grubun amacına eritiştirilmesi olgularına dayanmaktadır (ZEL, 2001, s.149).

Bunlardan birincisi, liderliğin tek başına bir kişiyi ifade etmeyip, bir süreci vurguladığı hususudur. Buna göre, biçimsel bir grubun atanmış (biçimsel) lideri (yani yasal örgütsel güce-otoriteye-sahip olan müdür, yönetim kurulu başkanı, başhemşire gibi) liderlik davranışının gösterebileceği gibi, göstermeyebilir de. Buna karşılık bir kişinin liderlik davranışı gösterebilmesi için mutlaka biçimsel lider olması da bir zorunluluk değildir (ZEL, 2001, s.140).

Tanımda vurgulanan ikinci önemli husus liderliğin bir “etkileme” süreci olduğudur ki, bu da liderliğin meşruiyet (yasallık) düzeyini ifade eder başka bir deyişle, grubun geri kalan üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi anlamı taşır. Dolayısı ile eğer bir lider grubunun gözünde meşruiyete sahip değilse grubu etkileme yönündeki girişimlerinin başarılı olmaması güçlü bir olasılıktır ve hatta daha da kötüsü, grup üyelerinin liderin isteklerinin tam aksi yönünde davranmaları da kuvvetle muhtemeldir. Bu bağlamda liderin gücünün, nihayetinde gruptan kaynaklanacağı sonucuna kolayca ulaşılabilir (ZEL, 2001, s.140).

Bu değişim ilişkisine göre bir liderin gruptan statü, tanınma, saygı, uyum ve hatta gelecekte daha fazla etkileyebilme kredisi ele edebilmesi için grubun arzuladığı hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak talimatları, uzmanlığı, koordinasyonu ve özel kaynakları sağlaması gerekecektir. İşte Davranışsal Sapma Kredisi olgusu kabaca gruptaki hipotetik kabul, statü ya da meşruiyet birimi olarak tanımlanabilir. Buna göre, bir liderin ya da grup üyelerinden herhangi birinin, grubun normlarına sadakat gösterdiği ve/veya grubun birincil hedefine katkıda bulunan önemli bir şey yaptığı her durumda, grubu etkileme yönünde davranışsal sapma kredisi kazanma (yani kabul görme, statü ya da meşruiyet elde etme), söz konusu olacaktır. Buna karşılık, grup normlarının dışına çıkan veya grubun birincil görevinden uzaklaşmasına neden olan davranışlar için ise; davranışsal sapma kredilerini (meşruiyetini, statüsünü ve grubun kabulünü) yitirmesi kuvvetle muhtemel hale gelecektir (ZEL, 2001, s.142).

136. Özverili Liderliğe Takipçilerin Tepkileri Modeli

Bu model, organizasyon içerisinde liderin özverili davranışlar gösterdiği zaman izleyicileri üzerinde nasıl etkiler bırakabileceğini incelemektedir. Liderlerin özverili davranışları, diğer liderlik teorilerinde de incelenmiştir. Bazı araştırmacılar tarafından, özverili davranış sergileyen bu tip liderler “*fedakar lider*”, “*hizmetçi lider*”, ve buna benzer isimler ile adlandırılmıştır. Genellikle bu yazılar, bu fenomeni içermesine rağmen, teoriye dökülmemiştir. İşletme ve liderlik literatürünün ötesinde, özverili davranışlara karşı ilgi, çeşitli disiplinler arasında da yaygın bir şekilde görülmektedir. Biyologlar sosyal hayvanlar üzerinde uzun süredir “bencil olmamanın” nasıl mümkün olabileceğini araştırmaktadırlar. Çünkü Darwin’in evrim teorisi bireylerin hayatlarını idame ettirmek için bencil davranacağını belirtmektedir. Benzer şekilde, insanlar arası özverili davranışlarında nasıl olabileceği konusu sosyologlar, psikologlar, politika bilimcileri, ekonomistler ve biyologlar tarafından incelenmektedir (CHOI-DALTON, 1999, s.398).

İşletme yazınında özverili davranış konusunda yapılan en önemli çalışmalardan bir tanesi, Choi ve Mai-Dalton tarafından ortaya atılan özverili liderlik modelidir. Bu modelde, özverili davranışın örgütsel yapılarda yükselebileceği ve özverili davranan liderin izleyicileri üzerinde nasıl bir etki yaratacağını incelenmektedir. Özverili liderliğin değişen çevreye, bireysel ve örgütsel adaptasyonu kolaylaştırdığı ve özverili lidere karizma ve meşruluk kazandırdığı iddia edilmektedir.

Özverili liderlik modelinde, özveri kavramı, “*örgütsel yapılarda kişisel haklardan, ayrıcalıklardan, ödüllerin dağıtımından veya güç kullanımından tümünden/kısmen, ve/veya kalıcı/geçici olarak vazgeçme/erteleme*” olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımdan yola çıkarak, organizasyon içerisindeki özveri, örgütsel yapıdaki daha riskli ve güç görevlere, hareketlere, dönüşlere veya parçalara gönüllü olarak katılmayı içermektedir. Örneğin, iki kişi aynı ücretle, ticari malı kamyonundan alıp depoya yüklemek için tutulmuş olsun. Eğer birisi bilerek sadece ağır olanları taşıyor, diğeri ise hafif olanları taşımaktan rahatsız oluyorsa, bu davranış iş alanında özveriyi göstermektedir. Bazen özverinin bu şekli üyeler arasında bölünemeyen bütün riskin alınması veya başarısızlığın,

talihsizliğin, kazaların ve hataların, o kişinin tek kendi suçu olmasa da bütün sorumluluğunu üstüne almasını da içermektedir.

Karşılıkların (ödüllerin) dağıtılması alanında özveri ; kişinin maaş, kârlar, terfi, tatil ve ödül gibi adil ve meşru paylarından, haklarından kalıcı veya geçici olarak vazgeçmesidir. Güç kullanımı alanında özveri ise; kişinin elinde bulundurduğu gücü, ayrıcalıkları, kişisel kaynakları denemekten, kullanmaktan gönüllü olarak çekilmesini anlatmaktadır.

Özverili liderlikten, bir liderin kendi organizasyonu veya izleyicileri için yukarıda aktarılan davranışları sergilediği zaman bahsedilebilir. Makro seviyede özveri, bireylerin ve organizasyonların değişen koşullara ayak uydurmasını hızlandıran bir mekanizma olarak görülmektedir. Mikro seviyede ise, teori, özverili davranışın izleyicilerin algılama ve davranışlarını, özellikle: (1) karizma sıfatını verme, (2) meşruluk verme, (3) liderle karşılıklı davranışlara niyetliliklerini etkilediğini iddia etmektedir. Bass tarafından karizmatik liderlik konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda liderin sergilediği özverili davranışların liderin sahip olduğu ileri görüşlülük, yaratıcılık, güvenilirlik ve buna benzer karizmatik özelliklerin izleyiciler tarafından algılanmasını kolaylaştırdığı tesbit edilmiştir. Liderin meşruluğu , izleyicilerin, liderlerinin onların faaliyetlerini istemesine, emretmesine ve yönetmesine ve onlara etki aktarmasına inanmalarının derecesine bağlıdır. Meşruluk güvenilirlik, güven ve bağlılık gibi kavramları da kapsamaktadır. İzleyiciler kendini düşünen ve adil olmayan bir lideri reddedecek ve ona meşruluk vermeyecektir. Buna karşın gönüllü olarak zor ve riskli görevleri seçen, güçlülüğün ayrıcalıklarını istemeyen, adil olan lidere meşruluk verecektir. İzleyicilerin lider ile karşılıklı davranışlara niyetlilikleri kavramı ise; yardım, kazanç, lehte olmak ve buna benzer davranışların aynı önem ve değerinde bu davranışları sergileyen bireye geri verilmesini kapsamaktadır. Değiş-tokuş teorisi, dağıtımsal adalet teorisi, hak teorisi ve karşılıklılık teorisi gibi bazı teoriler genel olarak insanların sosyal ve psikolojik olarak aldıkları kadarını verme eğiliminde olduklarını iddia etmektedirler.

Bu yaklaşımların ışığı altında özverili liderliğin izleyicileri karşılık verme ve liderlerini takip etme yönünde duygusal ve düşünsel baskı altına alabileceği söylenebilir. İzleyicilerin karşılık verme eğilimi ise; fazla çabalar ve özveri gösterme şeklinde ortaya çıkabilir.

Yeon Choi ve Mai Dalton tarafından, 1999 yılında, 357 öğrenci ve 157 endüstri örneğiyle, izleyicilerin anlayış ve davranışları üzerinde özverili lider davranışlarının etkisini araştırmak için bir çalışma yapıldı. Modelin ana hipotezleri şunlardır;

- İzleyiciler, özverili lidere karizma ve meşruluk mal ederler.
- Böyle bir liderin davranışlarına karşılık vermeye eğilimlidirler.

Araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılan sonuçlar şunlardır;

-Fedakarlık ve liderlik yeteneğinin karşılıklı etkisi, öğrenci örneği üzerine karizma ve yasallığın bağımlı değişkenleri için istatistiksel olarak önemli olarak ortaya çıkarılmıştır. Buna göre; liderlik yeteneği düşük veya yüksek olsa bile, fedakarlığın etkisinin daha geniş olmasına rağmen, liderlik yeteneği düşük olduğu zaman fedakarlık davranışı daha belirgin bir biçimde anlaşılmaktadır. Bu, fedakar lider davranışının bir dereceye kadar lider yeteneğinin eksikliğini karşılayabileceği anlamına gelebilir.

-Özverili liderlik, izleyicilerin lider hakkındaki anlayışları ve lidere karşı tutumlarında pozitif bir etkileşimi öne sürmektedir. Öncelikle izleyiciler liderlerine saygı duyar ve fedakar lider ile birlikte olmaktan gurur duyarlar (karizma), lideri olduğu gibi kabul eder (yasallık), mukabele edebilmeye niyet eder ve lideri örnek alırlar. Fedakar lider davranış örneği gösteren tarihsel olaylar da takipçilerinden benzer tepkileri almış görünmektedir. Bu tür durumlar, liderin isteklerine uyma ve isteklerini yapma bu lider takipçilerin refahı ve güvenliği feda edecek olsa bile-fedakar liderliğin kazanılmasıyla olur.

-Bireysel farklılıklar da fedakar liderlerin takipçileri üzerinde etkilerini azaltabilir. Mesela ilişkiye yüksek derecede ihtiyaç duyan bireyler, az ihtiyaç duyan bireylere göre fedakar lidere daha yakın davranabilir. Güce ihtiyaç duyan bireyler bireysel liderliği liderin bir parçası olarak güçsüzlüğün işareti olarak yorumlayabilir.

137. Liderlik Atf Modeli

Caldex taraffından 1977 yılında geliştirilen “*Liderlik Atf Kuramı*” bireylerin çevrelerindeki olayları ve bu olayların meydana gelmesine atfedilen nedenleri açıklama süreci ile ilgilidir ve insan davranışlarının, olayların gerçek nedenlerinden çok, algılanan nedenlerinden etkilendiğini öne sürmektedir (KILINÇ, 2002, s.4).

Söz konusu teoriye göre; lider astlarının davranışlarını gözlemleyerek, gerekli bilgileri toplamakta ve astının düşük performans nedenini belirlemektedir. Araştırmacılar, liderlerin astın düşük performansını ortaya çıkarmaya yönelik olarak içsel veya dışsal nedenlere bağlı olarak atıfta bulduklarını belirtmişlerdir. Buna göre; içsel nedenlerle atıfta bulunma, liderin astın düşük performans nedenini, onun kişisel özelliklerine atfetmesidir. Bunlar; astların çabasının azlığı, yeteneğinin azlığı ve görevi benimsemesinin düşüklüğü olarak sıralanabilir.

Dışsal nedenlerle atıfta bulunma ise, bir liderin astın düşük performansını, astın kişisel özelliklerinin dışındaki durumsal nedenlere atfetmesidir. Modelde yer alan dışsal nedenler; görevin güçlüğü, görevi tamamlama süresinin gerçekçi olmaması, uygun olmayan ekipmanlar ile çalışma, diğer grup üyelerinin yetersizliği ve şanssızlıktır. Lider astı için belirlediği içsel ya da dışsal atıflar neticesinde ona karşı davranış sergiler. Bu davranışlar; ayıplama, başka bölüme transfer etme, rütbe tenzili, eğitim ve yetiştirme, iş zenginleştirme, işin yeniden tasarlanması, kişisel ilgi gösterme, sempati ve destek verme şeklinde sıralanabilir (KILINÇ, 2002, s.4).

Görüldüğü üzere, Liderlik Atf Kuramı üç ana adımdan oluşmaktadır. Bunlar (KILINÇ, 2002, s.4);

- İzleyici (ast) davranışının gözlenmesi,
- Liderin, bu davranışının nedenlerine yönelik atıflar,
- Atıflara bağlı olarak liderin göstereceği davranış.

14. Yönetici ve Liderlik Kavramlarını Birbirinden Ayıran Özellikler

Lider ve yönetici kavramı birbirinden farklıdır cümlesi herkes tarafından kabul görmüş ancak nedenleri pek açıklanmamıştır. Liderlik mistik ve açıklanamaz bir kavram değildir. Günümüzün belirsiz çevre şartlarında organizasyonların başarısı için birbirinden ayrı fonksiyonları olan bu iki kavramın iyi kullanılması gerekmektedir. Kısaca yönetim ve liderlik birbirlerinin yerine konacak değiştirilecek kavramlar değil, ikisi de birbirini sistem içerisinde tamamlayan süreçlerdir. Kuvvetli liderliği zayıf yönetimle birleştirecek kötü sonuçlar doğar. Yapılması gereken kuvvetli liderliği kuvvetli yönetimle birleştirmektir (KOTTER, 1990, s.103).

Selznick tarafından, 1957 yılında ilk olarak lider ile yönetici arasındaki fark ortaya çıkarılmıştır. Yazar liderlik ve yönetimdeki rutin ve kritik karar alma konusunda çalışmalar yapmıştır. Katz ve Kahn Yönetimi organizasyondaki rutin görevlere verilen mekanik karşılık olarak tarif etmiş ve liderin etkilediği yöneticinin ise otoritesini kullandığı sonucuna varmıştır. Yönetici ve liderlerin organizasyonda yönetim süreçlerine verdikleri tepkiler aşağıdaki bölümde incelenmiştir.

140. Yönetici ve Liderlerin, Karmaşıklık ve Değişimi Düzenleme Yöntemleri

Yönetim karmaşıklığı düzenlerken liderlik süreci onun aksine değişimi düzenlemektedir. Bunun nedenlerinden birisi günümüzde yaşanan hızlı değişim ve rekabettir. Organizasyonlar bu rekabete ve değişime ayak uydurabilmek için lidere gereksinim duymaktadırlar. Belki de yönetimde liderliğin günümüzde moda bir kavram olmasının nedeni de değişime olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (KOTTER, 1990, s.105).

Karmaşıklığı ve değişimi düzenleme liderlik ve yönetim kavramlarının iki önemli özelliğidir. Lider ve yönetici bunları düzenlerken aşağıda inceleyeceğimiz görevleri yerine getirmektedir.

1400. Yönelme ve Planlama

Organizasyonlar karmaşıklığı yönetmek için ilk önce planlama ve bütçeleme yaparlar. Yıllık, aylık hedefler belirlenir ve ara hedefler tesbit edilerek planın gerçekleştirilebilmesi için kaynaklar düzenlenir. Bunun tersine organizasyonda yapısal değişim yön tespit edilerek liderlik yoluyla sağlanır. Yönetim, kontrol ve problem çözme fonksiyonlarıyla planın gerçekleşmesini sağlar. Bunun için sonuçlarla planı, rapor ve toplantılarla detaylı olarak izler ve karşılaştırır. Sapmaları tesbit eder ve karşılaşılan problemleri çözmeye çalışır. Yönetici bunlarla meşgul olurken, lider motive etmek ve teşvik sağlamak için yollar arar (KOTTER, 1990, s.105).

Lider yönetici arasındaki fark yönelme ve planlama fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle ilgilidir. Planlama bir yönetim işlevi ve yapısı gereği tümdengelimlidir ve değişim yerine beklenen sonuçları üretmek üzere tasarlanır. Yönelme ise, daha tümevarımsaldır ve liderliğin yönelme tarafı plan üretmekten çok vizyon ve yeni stratejiler geliştirmektir (KOTTER, 1990, s.105).

1401. Motivasyon ve Kontrol

Yönetici ve lider arasındaki diğer fark motivasyona bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler çalışanları kontrol altında tutarak hedefe doğru yönelmeye çalışırlar. Yönetimde kontrol mekanizmasının ölçülerine planlamada işaret edilir. Liderler ise, çalışanları temel ihtiyaçlarını karşılayarak hedefe doğru motivasyon sağlarlar (KOTTER, 1990, s.105).

Yönetimde standartlar ve kalite kavramı konusunda yapılan tüm hesaplar ve ölçümler, normal insan davranışına yani rutin olarak hergün ayrı işi başarılı olarak yapan işgörene göre geliştirilir. Bu yaklaşımda işgörene heyecan ve mutluluk verecek bir durum değildir. Lider ise; yönetimdeki kontrol mekanizmasının zorlanmasından ayrı olarak, işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek ve bağlılık, dikkate alınma, itibar ve ideallerini gerçekleştirebilme imkanı gibi başarı için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılayarak kişilerin motive olmalarını sağlar (KOTTER, 1990, s.105).

Etkili liderler izleyicilerini çeşitli şekilde motive ederler. İlk olarak organizasyonun vizyonu ile izleyicilerin değerleri arasında bir koşutluk kurarlar. Bu davranış için izleyiciler açısından önemli görülmesine neden olur. Lider izleyicilerinden düzenli olarak organizasyon vizyonuna nasıl ulaşılacağı konusunda fikirlerini alıp karar almalarında yardımcı olur. Bu da izleyicilere kontrol duygusu verir. Daha sonra ise organizasyon vizyonunun gerçekleşmesi için izleyicileri gösterip geri besleme sağlar ve çabalarını destekler. Son olarak lider başarıyı farkederek ve ödüllendirir. Bu da izleyicinin sadece başarıya ulaşmanın tatmin olmanın ötesinde onun organizasyon için değerini de ortaya çıkarmayı sağlar. Tüm bu ifade edilenler yapıldığında, iş kendiliğinden motive aracı olur (KOTTER, 1990, s.106).

141. Yönetici ve Liderlerin Amaçlara, İşe ve İzleyicilerine Yönelik Davranışları

Yönetici ve liderin amaçlara yönelik davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticinin amaçları istekten çok gerekliliği sonucudur ve bu yüzden de tarihsel bağlamdan ve organizasyon kültüründen etkilenir. Lider ise, amaca yönelik davranışı aktiftir ve yeni fikirleri uygulamaktan çok bu fikirleri ortaya çıkarır ve şekillendirir (ZALEZNIK, 1977, s.73).

Yöneticiler organizasyondaki rolleri gereğinin uygun olarak hareket edip empatik ilişki kurmaktan kaçınırlar. Kısaca yönetici işlerin nasıl yapılacağı konusunda yoğunlaşırken, lider hangi kararların verilip, hangi olayların gerçekleşeceği üzerinde durmaktadır.

15. Birinci Bölüme İlişkin Ara Sonuç ve Değerlendirme

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen özellikler yaklaşımı, başarısız olmuştur. Bunun nedenleri;

Bazı durumlarda etkin liderin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir (KOÇEL, 1995, s.345).

Kişisel özelliklerin ölçümünde sorunlar vardır (ERDOĞAN, 1991, s.335).

Liderde bulunması gereken özellikler sınırsızdır (CAN-KAVUNCUBAŞI-AKGÜN, 1994, s.416).

Liderin davranışı ve durum bu yaklaşımda gözardı edilmekte ve özellikleri doğuştan kazanıldığı belirtilmektedir.

Davranışsal araştırmacılar iki çeşit liderlik biçimi ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; göreve yönelik liderlik biçimi ve insana yönelik liderlik biçimidir (CAN-AKGÜN-KAVUNCUBAŞI, 1994, s.430).

Liderliği, liderin sahip olduğu özelliklerin ötesinde gösterdikleri davranışları üzerine yoğunlaşan bu yaklaşımda bazı sorunları vardır. Bunlar;

Araştırmacılar genellikle demokratik liderlik biçiminin etkin olduğunu varsaymışlardır. Ancak değişik durumlarda, işe yönelik liderin de etkin olabileceğini ihmal etmişlerdir (KOÇEL, 1995, s.352).

Durumsallık teorilerinde değişen durumlarda etkin olabilecek liderlik biçimi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ancak bu teorinin de bazı sınırlamaları mevcuttur. Bunlar; Fiedler'in etkin liderlik modelindeki LPC ölçeğinin geçerliliğinin tam olmayışı ve lider davranışının değişmezliği ile ilgili varsayımı eleştiriye uğramıştır (CAN-AKGÜN-KAVUNCUBAŞI, 1994, s.433).

Durumsallık yaklaşımlarında liderlik sürecine etki eden değişkenlerin hepsi belirlenememiştir. Bu nedenle yapılan çalışmalarda liderlik sürecinin belli bölümleri üzerinde yoğunlaşmıştır (CAN-AKGÜN-KAVUNCUBAŞI, 1994, s.433).

Hersey ve Blanchard'ın izleyicilerin olgunluk düzeyinden yola çıkarak ortaya koydukları durumsallık yaklaşımı Fiedler'in "Yönetici deneyiminin grup verimliliği açısından ölçüldüğünde pozitif korelasyon vardır." hipotezini doğrulamak için 385 sivil ve asker yönetici üzerinde yaptığı çalışmayla doğrulanmaması bir çelişki meydana getirmektedir. Bilindiği üzere günümüzde birçok yönetici tartışmasız olarak, liderlik tecrübesinin etkin liderlik ve performans için kaçınılmaz olduğunu düşünmekte, bu yüzden

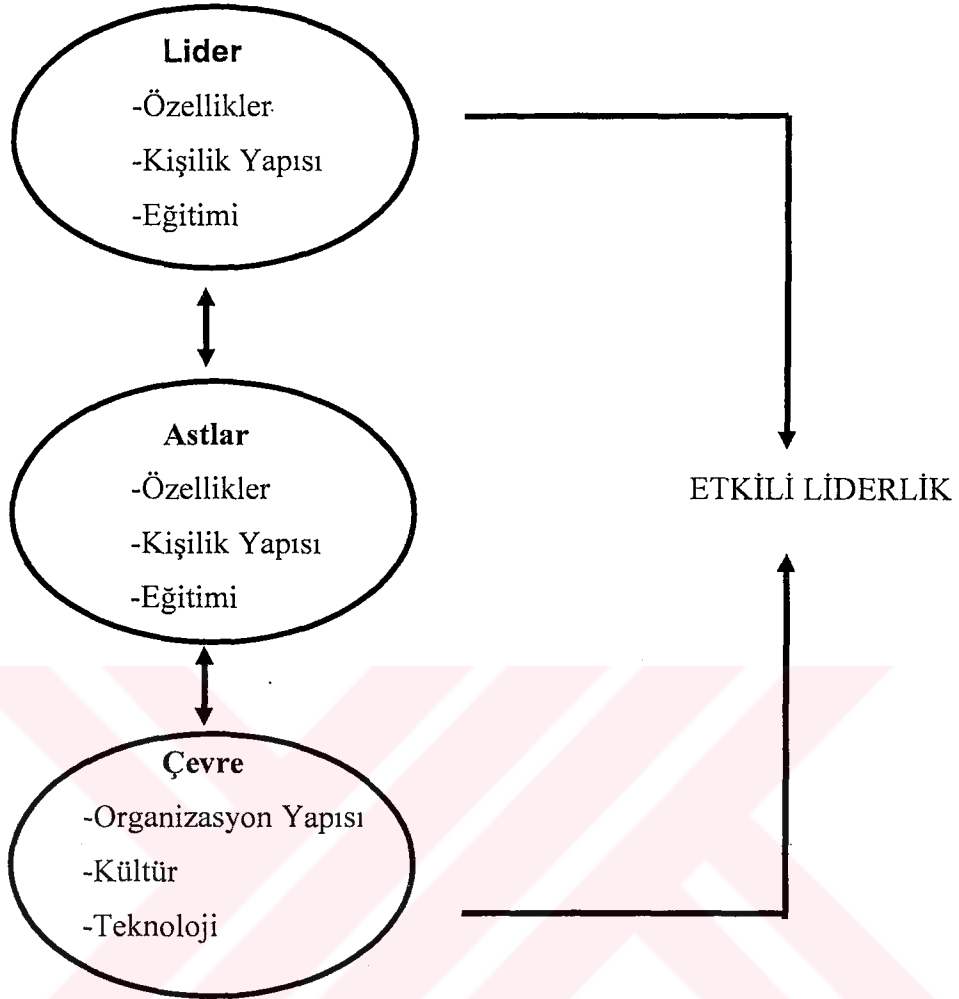
de silahlı kuvvetlerde olduğu gibi sivil organizasyonlarda da yükselmek için minimum süreler tesbit edilmektedir (FIEDLER, 1970, s.1-4).

Son dönemde karizmatik ve dönüştürücü liderlik konusunda yapılan çalışmalara da bazı eleştiriler getirilmektedir. Bunlar;

Karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar sonucunda; tüm araştırmacılar tarafından kabul edilen evrensel bir davranışlar ve özellikler bütünü ortaya çıkarılamamıştır (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1994, s.308).

Günümüz araştırmaları ise, Şekil 12’de görüldüğü üzere liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderin ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadırlar (DAFT, 1999, s.93; EREN, 1993, s.295; ŞİMŞEK, 1999, s.176).

Çevredeki belirsizliğin fazla olduğu durumlarda, organizasyonların başarısı için en önemli faktör birbirinden ayrı fonksiyonları olan yönetici ve lider kavramlarıdır (KOTTER, 1990, s.103). Lider ile yönetici arasındaki bu farklılaşmada, yönetim faktöründe ast-üst arasında gerçekleşen otorite ilişkisi, liderlikte ise etkileme süreci vurgulanmaktadır. Liderlik süreci; *kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim* olarak tanımlanmaktadır (ROST, 1993, s.103). Bu tanımdan yola çıkarak, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için, sadece liderin davranış ve özellikleri ile etkileme sürecini ortaya çıkarmak yeterli olmayacaktır. Bunun ötesinde izleyicilerin özelliklerinin belirlenmesi gerekecektir. Günümüzde sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler daha iyi eğitim almış izleyicilerin ortaya çıkmasına, bu gelişme de lider ile izleyiciler arasındaki mesafenin daralıp, organizasyonel süreç içerisinde izleyicilerin daha aktif rol almalarına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışmamızın ikinci bölümünde, liderin başarısı ve liderliğin gelişimi açısından en önemli unsurlardan bir tanesi olan izleyici kavramı incelenecektir.



Şekil:12

Etkili Liderlik

Kaynak : CAN, 1993, s.82

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK SÜRECİNDE İZLEYİCİ KAVRAMI

20. Liderlik Sürecinde İzleyicilerin Tanımı ve Önemi

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda genellikle, etkili lider; “bir vizyon yaratan ve diğerlerinin bu vizyona katılmasını sağlamak üzere stratejiler üreten kişi” olarak tanımlanmıştır. Organizasyonlar için son derece büyük öneme sahip etkili liderleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak da, liderlerin davranış tarzları analiz edilmiş, çocukluk dönemleri araştırılarak deneyimleri karşılaştırılmış, başarı ve başarısızlıkları incelenmiştir. Fakat birçok analizde, liderler sanki organizasyon içerisindeki tek aktif kişi olarak düşünülerek, diğerleri, yani izleyiciler, genellikle liderlerinin ilhamıyla doldurulmayı bekleyen boş kanallar olarak düşünülmüştür (LEE, 1991, s.5).

Wright Mills tarafından ilk olarak “20. yüzyıl çalışanlarının karakter yapılarının transformasyonları” isimli çalışmada organizasyon içerisindeki astlar, anlamadığı konulara çekilen; yardımsız kaldığı konulara giren, sesli konuşmayan ve cevap vermeyen kişiler olarak tanımlanmıştır. Klasik yaklaşımlardan biri olan makro-sosyolojik bakış açısına göre ise; astlar “pasif, modern işin yapısal güçleri tarafından kurban edilmiş, kişiler” olarak tanımlanarak, organizasyon içerisindeki tüm kural ve direktiflere tam anlamıyla uyan bir “mekanik robot” gibi görülmüşlerdir (OGLENSKY, 1995, s.2).

Günümüzde özellikle teknolojik ve sosyo-ekonomik alanlardaki gelişmeler, insanların eğitim seviyelerinin, buna paralel olarak da bilgi süreçleme kapasitelerinin artmasına neden olmaktadır. Bu durum; yöneticilerin organizasyonlardaki etkinliğini artırmak üzere yönetim tarzlarını izleyicilerinin özelliklerine uygun olarak yeniden gözden geçirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonlarda izleyicileri göz ardı ederek etkili lideri araştırmak, bu çalışmaların güvenilirliğini azaltmaktadır; çünkü organizasyonlarda başarı

veya başarısızlık sadece liderin yönetimiyle ilgili değil, aynı zamanda izleyicilerin onu nasıl takip ettiklerine de bağlıdır (KELLEY, 1988, s.142).

Geleneksel yönetim anlayışında, lider karar vermede başlıca aktör olarak görülmektedir. Ancak günümüzde astların yönetime katılmaları organizasyonlarda etkililiğin ortaya çıkarılması açısından önem arz etmektedir.

Max Weber' in karizmatik lider konusuyla ilgili “ *lider izleyicilerine yarar sağlamada başarısız olursa, karizmasının kaybolabileceği*” görüşü de, liderin izleyicilerinden bağımsız olamayacağı düşüncesini desteklemektedir (HOLLANDER, 2002, s.5). Ancak birbirine çok sıkı şekilde bağımlılıklarına rağmen liderlik süreci içerisindeki izleyicilik kavramına çok daha az önem verilmektedir.

Günümüzde organizasyonlarda izleyiciler ile ilgili olarak dar ve sınırlayıcı anlayışın gelişmesinin nedenlerinden biri dil alışkanlıklarından kaynaklanmaktadır (HUGHES, 1993, s.223). İngilizce sözlükte ast, “*başkasının hizmetinde olan kimse*” veya “*başkalarının düşünce ve fikirlerine uyan ve başkalarını taklit eden kişi*” olarak tanımlanmaktadır. Türkçe sözlükte ise, “*birinin emri altında olan kimse, madun*” olarak tarif edilmektedir. İlk bakışta bu tanımlar akla uygun gelebilmektedir. Ancak bu tanımlar astların, liderlerinden açık ve net bir talimat ulaşıncaya kadar hiç bir şey yapmaması gerektiğini ifade etmektedir. Bazen özellikle kriz anlarında astların liderlerinin talimatını sorgusuz ve hızlı bir şekilde yerine getirmeleri önemli olsa da çoğu zaman görevlerini yerine getirirken yapılacak faaliyetler ile ilgili daha fazla kontrolü ellerinde bulundurmaya ihtiyaçları olabilmektedir (ACUNER-TABAK, 2003, s.101).

Organizasyonlarda, ancak hayati öneme sahip sürekli değişimi sağlayabilecek dönüştürücü liderler izleyicileriyle aktif olarak karşılıklı etkileşime girebilmektedirler (KRISHNAN, 2001, s.126). Mc Gregor Burns liderlik sürecinin doğası gereği, bu süreci tek kişilik liderlik anlayışı ile açıklamanın mümkün olamayacağını, Gardner de bu gözleme benzer bir değerlendirme yaparak lider ve ast arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığını, astların da değişik fikir, deneyim ve moral düzeyleriyle liderlerini etkilediklerini belirtmektedirler (HUGHES, 1993, s.8).

Bu kapsamda, Bons ve Fiedler tarafından lider ile izleyici arasındaki kontrol şeklini belirlemek üzere, 1980 yılında A.B.D. Ordusundaki 160 piyade subayı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; entelektüel kabiliyet, deneyim ve uzmanlık gücü fazla olan subaylar bu özellikleri az olan subaylara göre, amirleri tarafından sıkı takip ve kontrol edilmediği durumlarda daha iyi performans göstermektedirler (FIEDLER, 1995, s.24).

Kerr tarafından da, organizasyonlardaki bazı iç ve dış çevre değişkenlerinin, liderin sergilediği davranışların sonuçsuz kalmasına neden olduğu tespit edilmiş ve bu değişkenler “liderlik ikameleri (*substitutes for leadership*)” olarak ifade edilmiştir. Araştırmacıya göre, birinci ikame yaratıcısı “izleyici” den gelen faktörler, ikinci grup “vazifenin yapısı”, üçüncü grup ise “organizasyonun yapısı” olarak ortaya çıkarılmıştır. Araştırmacılar, yaptığı işle ilgili yeterince deneyime sahip bir izleyiciye sürekli standartların hatırlatılması veya işinin ayrıntılı olarak tanımlanmasına ihtiyaç bulunmadığı ve bu nedenle de emir verici liderlik biçimine karşı deneyimin bir ikame oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde pilot, cerrah, sanatçı veya bilim insanı gibi iyi eğitim almış veya yetenekli izleyicilerin, sahip oldukları bu özelliklerinin emir verici liderlik biçimine karşı “ikame yaratıcısı” oldukları belirlenmiştir (KERR, 1977, s.177; ZEL, 2001, s.148). Hersey ve Blanchard tarafından da, durumsallık yaklaşımı kapsamında Blake ve Mouton’un iki boyutlu liderlik tarzı izleyicilerin olgunluk düzeyi ile ilişkilendirilerek, etkili lider bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmacılarca, izleyicilerin başaracakları göreve yönelik olarak sahip oldukları tecrübe, eğitim, istek ve yetenekleri olgunluk derecesi olarak ifade edilerek, organizasyonda liderin izleyicilerine olgunluk derecesine bağlı aşağıdaki dört çeşit liderlik biçimi sergilemesinin uygun olacağı ileri sürülmüştür. (GORDON, 1993, s.345; VECCHIO, 1991, s. 317; CAN, 1992, s. 194; ve ZEL, 2001, s. 122). Bunlar ;

Göreve dönük lider, olgunluk düzeyi düşük olan izleyicilere karşı göreve ağırlık vererek, izleyicilerin yetişmesi için çaba göstermektedir.

İkna edici lider, olgunluk düzeyi biraz daha yüksek olan izleyicilere karşı yüksek görev-yüksek ilişki davranışı sergileyerek, onlara aldığı kararların nedenlerini anlatmaktadır.

Karara katan lider, olgunluk düzeyi yüksek olan izleyicilere karşı daha çok ilgi göstermekte ve izleyicilerinin görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır.

Yetki veren lider, olgunluk düzeyi çok yüksek olan izleyicilere karşı hem göreve hem de onlar ile ilişkilere daha az önem vermektedir. Çünkü, izleyicilerin amaçları gerçekleştirme konusundaki tecrübe, eğitim, istek ve yetenekleri yeterli düzeydedir.

Görüldüğü üzere, durumsallık teorisi kapsamında yapılan çalışmaların bir kısmında, deneyimli ve bilgili bir işgörenin görevinin şekillendirilmesinde lidere ihtiyaç duyulmayacağı ileri sürülmektedir (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1997, s.174).

Organizasyon içerisinde liderin çok fazla abartılmaması yönündeki görüşler çoğumuzun yaşantımızda liderden öte izleyici durumunda bulunmasında kaynaklanmaktadır. Hatta, astlarımızın olduğu ve onlara liderlik davranışı sergilediğimiz durumlarda dahi, hiyerarşinin gereği olarak üstlerimiz de vardır. Bu nedenle, izleyicilik kavramı organizasyonların ve yaşantımızın büyük kısmını belirlemektedir. Kelley' e göre; izleyicilik rolünde etkili olan bireyler *"hem ormanı hem de ağaçları görme bakış açısına, başkaları ile iyi çalışma, dikkati kendinde toplama gücüne, şahsi ve ortak hedeflere ulaşmak için psikolojik bir dengeye ve hepsinden önemlisi daha büyük hedeflerin yerine getirilmesi için takım içinde yer alma isteğine sahip"* bulunmaktadırlar. Organizasyonlarda izleyicilik rolünü başarıyla sergileyen bireyler organizasyon ve iş grubunun hedeflerini tesbit etme, ortak kararları sonuçlandırma, başkalarında istekliliği artırma ve güçlü bir yönetme isteğine de sahip olabilmektedirler (HUGHES-GINNETT-GORDON, 1993, s.24).

Günümüzde işgörenlerin organizasyonlarına bağımlılığı geçmiş dönemlere göre daha zayıftır. İşgörenler iş ve özel hayatları arasında bir denge kurarak, işten iyi bir ücret dışında kariyer gelişimlerine olanak sağlayan işlere yönelmekte ve özellikle yönetimde karar alma aşamasında bulunmak istemektedirler (HUGHES-GINNETT-GORDON, 1993, s.224).

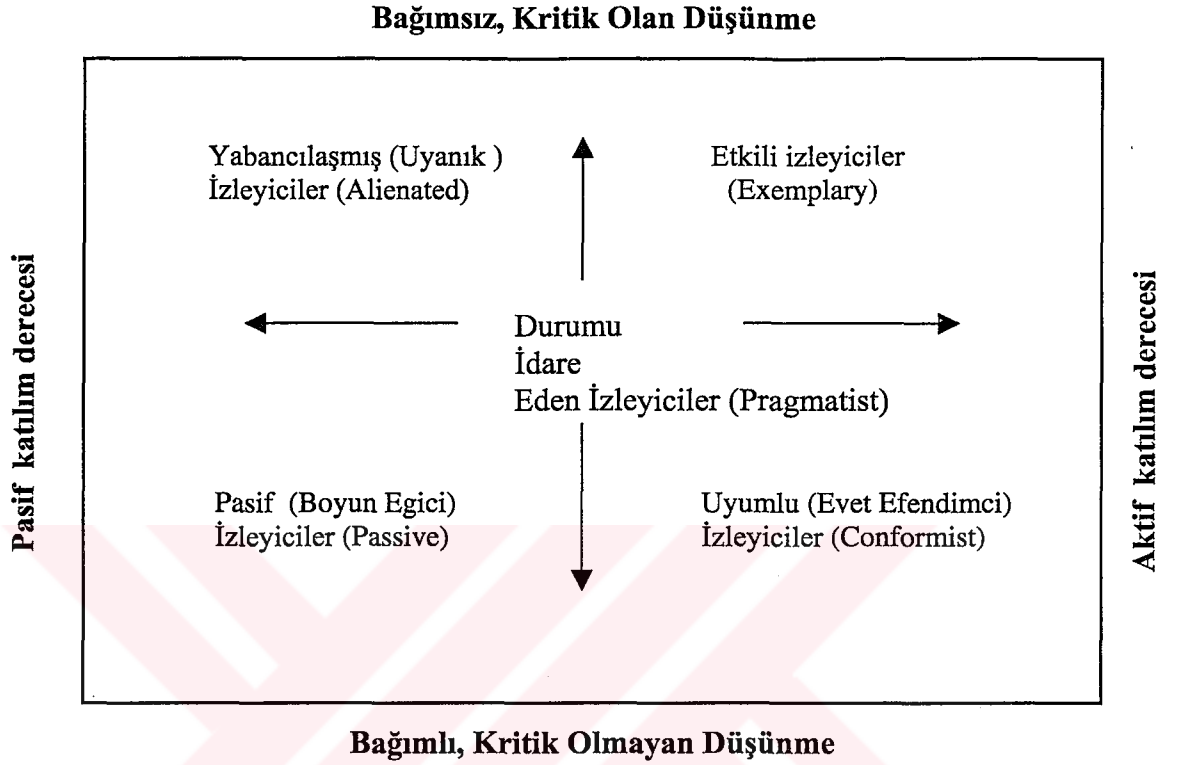
Yönetme, sistemin gelişimini sağlamak üzere işgörelere yol göstermektir. Takipçilik veya izleyicilik ise, organizasyonlarda ortak amacı koalamaktır. Bu kapsamda; liderlik etme veya takip etme süreçleri organizasyon içerisinde aktif veya biraz daha pasif durumda bulunabilmektedir. Görüldüğü üzere, organizasyonların yapısı ne olursa olsun liderlik ve takipçilik rollerine ihtiyaç duyulmaktadır. Takipçiler ve liderler bir amaç etrafında dönerler; takipçiler ve liderler birbirlerinin etrafında dönmezler. Takipçilik ve liderlik bir kimsenin doğru zamanda oynadığı bir roldür, belirli bir kişi veya bir pozisyon değildir. Organizasyonlar tarafından, bu iki rolün bir bütünün parçaları olduğu göz önünde bulundurulması gereken bir konudur (DEISS, 2002, s.5).

21. Organizasyonlarda İzleyici Çeşitleri

Organizasyonlar içerisinde yer alan liderler nasıl liderlik tarzları sergiliyorlar ise izleyicilerde organizasyon içerisinde değişik davranış biçimleri sergilemektedirler.

Robert Kelley tarafından, organizasyon içerisinde yer alan izleyici çeşitleri iki boyuta göre düzenlenmiştir (Şekil 13). Bunlardan birinci boyut, kritik düşünmedeki bağımlılık derecesidir. Organizasyon içerisinde eleştirel yaklaşımla düşünen izleyiciler organizasyonun amaçlarını başarmak üzere kendisinden veya başkalarından beklenen davranışların farkında olup, lidere sahip oldukları yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri ile organizasyon vizyonunun ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşıma karşıt olarak organizasyonda eleştirel olmayan bakış açısıyla düşünen bağımlı izleyiciler ise, liderinin fikirlerini düşünmeden kabul etmektedirler (KELLEY, 1988, s.143).

Kelley'e göre izleyici çeşitlerindeki ikinci boyut, aktif veya pasif katılım dereceleridir. Organizasyona aktif katılımı sağlayan izleyiciler kendi işlerinin dışında karar alma ve problem çözmede işgören gibi değil organizasyonun sahibi gibi davranış sergilemektedirler. Pasif izleyiciler ise, liderin sıkı kontrolü ve emirleriyle harekete geçmektedirler. Özellikle pasif işgörenler sorumluluk almayı ve kendiliğinden iş yapmayı sevmezler. Bu temel davranış boyutlarını birleştirerek organizasyonda beş tip izleyicilik çeşidi belirlenmiştir. Bunlar; uyanık, etkili, boyun eğici, durumu idare eden ve evet efendimci izleyicilerdir (KELLEY, 1988, s.143).



Şekil:13

İzleyici Çeşitleri

Kaynak: KELLEY, 1988, s.144

Şekil 13'deki beş çeşit izleyicinin özellikleri şunlardır (KELLEY, 1988, s.145; DAFT, 1999, s.397; CLEMENTS-WASHBUSH, 1999, s.172-173);

Pasif İzleyiciler : Organizasyonda inisiyatif kullanmaktan yoksun ve sorumluluk almaktan kaçınan davranış sergilemektedirler. Organizasyondaki faaliyetleri kendilerine verilen emirler ile sınırlı olarak algılayan ya da tanımlayan bu yapıdaki izleyiciler işleri sıkı takip ve kontrol altında yapmaktadırlar. Bu çeşit izleyiciler her konudaki problemin çözülmesini liderlerine bırakmaktadırlar. Ancak verilen ve yapılması tarif edilen görevleri yapma eğilimindedirler. Boyun eğen tipteki izleyiciler gereğinden fazla kontrolcü olan ve hataları şiddetli şekilde cezalandıran liderler sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca liderin

takipçisini bu tarzı nedeniyle önceden ödüllendirmesi astın bu eğilimini güçlendirmektedir.

Uyumlu (Evet efendimci) izleyiciler : Özgürlük kavramı doğası gereği içerisinde çok fazla seçenek ve belirsizliği bulundurmaktadır. Araştırmacılar tarafından, konformizm özgürlükten kaçış olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliğe sahip izleyiciler, yapacakları işlere yönelik seçeneklerinin olmasını ve yerine getirilmesi gereken sorumluluklarının olmasını zor bulmaktadırlar. Eleştirel bir düşünce yapısına sahip olmamakla birlikte organizasyonlarda aktif katılım sergilerler. Başka bir deyişle, bu çeşit izleyiciler sonunu görmedikleri konulara dahi gönüllü katılarak, her ortamda çatışmadan kaçan bir davranış görüntüsüne sahiptirler. Organizasyonlarda otoriter yönetim biçimine sahip liderler bu çeşit izleyicilerin gelişmesine neden olmaktadır. Kelley tarafından bir petrol firmasında işgörenlerin yaratıcılık ve yenilikçiliğinin geliştirilmesine yönelik yapılan bir çalışmada, sert firma politikalarının izleyicilerin kendilerini anlatma ve yaratıcılığını ortaya çıkarma konularında engel teşkil ettiği belirlenmiştir.

Ayrıca, günümüzde organizasyonların global rekabete karşı koyabilmeleri için çalışanların, liderlerin çok istekli kopyalarından daha fazlası olmaları gerekmektedir. Konformizmi destekleyen davranışlar ile bugünün hızla değişen dünyasına çok küçük bir katma değer sağlanabilecektir. Organizasyonların yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirmek üzere temel problemleri çözümlenmekte büyük faydalar sağlayan homojen gruplar yerine içerisinde karşıt görüşleride bulunduran heterojen gruplara ihtiyaçları vardır.

Uyanık (Yabancılaşmış) izleyiciler : Gerçekte etkili izleyici özelliklerine sahiptirler. Ancak organizasyonda yaşadıkları geçmiş tecrübeler ve yöneticiler tarafından çıkarılan engeller, onların bu çeşit davranış geliştirmesine neden olmuştur. Genellikle işe ilişkin kabiliyet ve bilgilerini kullanmama eğilimi görürler. Uyanık izleyiciler karşılaştıkları sorunları çözmeye yeterli düzeyde yaratıcılığa sahiptirler. Ancak organizasyonda yaşadıkları tecrübeleri onların karşılaştıkları sorunlar karşısında sınırlı karşılık vermelerine neden olmaktadır. Muhafif izleyici olarak da tanımlanabilecek bu çeşit izleyiciler, liderlerin işe ilişkin çabalarını sürekli kritize eder ve kendi çabalarını da çoğunlukla geride tutar veya yavaş yavaş teslimiyete dönen bir küskünlüğe gömülürler. Sonuç olarak

muhalif çalışanlar lider ve kendisi için hayatı gittikçe zorlaştırarak diğer çalışanların da iş performanslarının düşmesine neden olabilirler.

Muhalif haline gelmiş bir çok izleyicinin organizasyonlarda başta örnek astlar olduğu göz önünde bulundurursak, onlardaki bu değişimin temel nedeninin organizasyon içerisinde karşılaştıkları eşitliğe aykırı olarak karşılaştıkları farklı uygulamalardan kaynaklandığı söylenebilir. Eğer organizasyonlarda lider ile ast arasındaki güven kaybolursa bunun tekrar tesis edilmesi gerekebilecektir.

Etkili izleyiciler: Yaptıkları işi yoğunlaşarak ve enerjik yaparlar. Çünkü etkili izleyiciler, kendi başına iş yapan, risk alan ve bağımsız olarak problem çözen yapıda kişilerdir. Gerçekte bu tip izleyicilere organizasyonların ve hayatın her kesiminde ihtiyaç vardır. Etkili izleyiciler, kuvvetli bir liderlikle dengelenir ve kontrol alanının geniş olduğu yapılanmalarda etkinlik gösterirler.

Durumu idare eden izleyiciler : Dört çeşit izleyicinin tipinden de bazı özellikler alarak ve genel duruma uygun davranış sergilemektedirler. Bu tip izleyiciler, kendi pozisyonu için hangi çeşit davranış risk getirmiyor ise o davranışı tercih etmektedirler. Genellikle hayatlarında daha küçük hedefler tesbit ederler. İzleyicilerin bu tarz davranış sergilemelerinin nedeni ise; *“fazla risk alıp, pişman olmaktansa güvende olmak”* daha iyidir düşüncesine sahip olmalarıdır. Özellikle kriz anlarında güçlükleri aşmak için söylenenleri yapan bir tavır sergilerler. Organizasyonlarda bu tarz izleyiciler olaylara denizcilerin dalgalara verdiği karşılığa benzer karşılık verirler; *“Kıyıda çok uzakta demirlerler ki kıyıya vurmasınlar ama limana da yeterince yakın dururlar ki alabora olmasınlar”*.

Organizasyonlar içerisindeki astların (izleyicilerin) çeşitlerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak Robert Kelley' e benzer bir sınıflandırma Charles Manz ve Henry Sims tarafından da yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından, organizasyonlardaki takipçiler (izleyiciler) dört kategoriye ayrılmıştır. Bunlar (DEISS, 2002, s.6);

- Evetçiler,
- Hesapçıl derleyiciler,
- İlgili koyun,
- Kendi kendinin lideri olanlar.

Charles Manz ve Henry Sims tarafından izleyicilere yönelik olarak yapılan “*Evetçiler*” ayrımı Kelley tarafından yapılan “*Organizasyonlarda eleştirel bir düşünce yapısına sahip olmayan evet efendimci izleyiciler*” ile koştuluk sağlamaktadır. Hesapçıl derleyiciler ise; organizasyonlarda yaptığı tüm faaliyetlerde “*Bu işten benim kârım ne?*” sorusuna cevap arayarak davranış sergileyen ve eğer olay ilgisi dahilindeyse kabul eden izleyicilere karşılık gelmektedir. Manz ve Sims’ in “*ilgili koyun*” u ise Kelley’in “*Bağımsız düşünme ve aktif katılımı tercih etmeyen ve boyun eğen*” tipteki izleyicisidir. Bu kişiler lider pozisyonundakileri ya anlayamaz ya da anlamak istemezler. Bu nedenle, kritik düşünce yeteneklerini davranışlara yansıtamazlar. “Kendi kendinin lideri olanlar” ise; Kelley’nin modelindeki “*Etkili izleyiciler*” ile aynıdır (DEISS, 2002, s.7).

Değişik organizasyonlarda yapılan araştırmalar sonucunda işgörenlerin kendi işlerinin nasıl yapılacağı konusunda söz söyleme hakkına sahip olduklarında daha etkili oldukları tesbit edilmiştir. Başka bir ifade ile, “*daha güçlendirilmiş bir iş gücü*”, daha verimli bir iş gücü olarak karşımıza çıkmaktadır (LEE, 1991, s. 7).

Günümüzde organizasyonlarda “*takip etme*” kavramı imaj problemi yaşamaktadır. Eğer organizasyonlar etkili, bağımsız düşünebilen izleyicilere sahiplerse, o zaman organizasyonlarda etkili liderlere olan ihtiyaçları azabilmektedir. Ayrıca, günümüzde konuşmaya istekli bir izleyici, liderlerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmasını kolaylaştırarak, organizasyonların üstün özellikli ve güvenilir takipçiler geliştirmesine imkan sağlayacak ve standart liderlik özellikleri artırabilecektir.

22. Organizasyonlarda Etkili İzleyicilerin Özellikleri

Robert Kelley tarafından, etkili takipçinin temel özelliği; olaylara karşı sergilediği yüksek ilgi ve organizasyonda bir amacı takip ederken gösterdiği kendine güvenli katılım

olarak belirtilmiştir. Etkin takipçilikteki anahtar konulardan bir diğeri; “kendini yönetme” konusudur. Bu yetenek kişinin kendi amaç veya hedeflerinin neler olduğuna karar vermesini, kendi gelişiminin kontrolünü eline almasını ve herhangi bir zamanda nasıl bir rol alacağını kararlaştırmasını sağlamaktadır. Charles Manz ve Henry Sims ise bunu “*kendi kendinin lideri olma*” konusu “*hareketlere odaklanmış stratejiler ve kendi etkileşimini sağlamakta kullanılan düşünceler*” olarak tanımlanmıştır (DEISS, 2002, s.8).

Etkili izleyicilerin diğeri önemli bir özelliği ise; yaptıkları işe odaklanmalarıdır. Bu tür çalışanlar yüksek beceri seviyesine ulaşmak üzere sürekli bir öğrenme çabası içerisindeyler. Bu kişiler organizasyonda kendi işlerine odaklanırlar ve etkisiz izleyicilerin yaptıkları faaliyetler ile ilgilenmezler. Başka bir ifade ile etkili izleyiciler sahip oldukları özgür ve kritik düşünce yeteneği ile olaylar karşısında sanki lider konumunda gibi sergiledikleri rahatlık, risk alma, yenilikçi olma ve kötü problemlerin üstesinden gelme gibi özellikleriyle yönetime katılmaktadırlar (DEISS, 2002, s.9).

Etkili izleyicinin en belirgin özelliği doğruyu söylemek konusunda istekli olmasıdır. Karmaşıklığın arttığı günümüzde, liderler duymak istese de istemese de astlarının vereceği doğru haberlere ihtiyaç duymaktadırlar. Doğruyu söyleyen ast ve onu dinleyen lider yenilmez bir kombinasyon oluşturacaktır (BENNIS, 1989, s.89). Etkili izleyicilerin dürüstlük özelliği ile yukarıda sıraladığımız özelliklerin yanısıra aşağıda belirtilen özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar (KELLEY, 1988, s.45; LEE, 1991, s.7);

- Kendi kendilerini yönetirler,
- Organizasyonun ilkelerine ve amaçlarına bağlıdırlar,
- Enerji ve gayretlerini en çok çıktıyı almaya odaklaştırırlar,
- Risk almayı severler,
- Kendi kendilerini yönettiklerinden dolayı bağımsız hareket etme kabiliyetine sahiptirler ve sıkı kontrol uygulanmadan kendiliğinden işlerine sahip çıkarlar,
- Organizasyonları için gerekli olan davranışları geliştirir ve genellikle kendileri ve organizasyonları için yüksek başarı standartları belirler,
- Devam eden öğrenim doğaldır. Bu yüzden liderin, izleyicilerinin kabiliyetlerinin gelişimi konusunda özel çaba sarf etmesine gerek yoktur,

- Kendilerine verilen fazla işleri memnuniyetle kabul ederler,
- Kendi inançlarına göre hareket etme isteği ve organizasyona bağlılık gerektiren kişisel tutarlılığa sahiptirler,
- Organizasyonu anlar ve ona katkıda bulunurlar,
- Becerikli ve değişen çevre koşullarına adapte olabilecek esnekliktedirler,
- Zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi bilirler.

Görüldüğü üzere etkili izleyici ile etkili liderin özellikleri birbirine benzemektedir. Ancak lideri izleyiciden ayıran en önemli fark organizasyon içerisinde günün değişik saatlerinde sergiledikleri roldür.

Organizasyonda etkili izleyicilerin kendi kendilerini kontrol etmeleri karmaşıklığa neden olabilir. Çünkü, etkili izleyici kendisini takip ettiği lider ile aynı sorumluluklara sahip olduğunu düşünerek organizasyon hiyerarşisi içerisinde lideri takipten uzaklaşabilir. Bunun yanında, etkili olmayan izleyiciler de kendilerini hiyerarşinin içerisinde güçsüz ve liderlerin kendi amaçları için onu zorladıkları bir ortamda görebilirler (KELLEY, 1988, s.146). Bu nedenle, liderler bu dengeyi iyi kurmalı ve kendileri de organizasyonun değerlerine sahip çıkmalıdır (KELLEY, 1988, s.146). Organizasyonda kabul edilen değerlerin varlığı ancak komuta edenlerin itaat etmesiyle sağlanabilir. Lider bu ilişkiyi kendi koyduğu kurallar ile değiştiremez. “West Point (Amerikan Harp Okulu)” tezi olarak da kabul edilen bu kavramın fazlaca örneğini tarihte görmek mümkündür. Chester Barnard’ ın otoriteyi kabullenme teorisi bunu destekler niteliktedir. Yazara göre, “*organizasyonda otoriteye dayanan ilişki ancak izleyicinin bu ilişkiyi organizasyon amaçlarının içerisinde görmesiyle mümkündür*” (LITZINGER-SCHAEFER, 1982, s.78). O halde, yönetecek kişilerin ilk önce boyun eğmeyi öğrenmeleri, yani lider olmadan önce iyi bir izleyici olması gerektiği söylenebilir.

Organizasyonlarda bazen liderler etkili izleyicilerin ortaya çıkmasına engel teşkil edebilirler. Eğer lider narsist kişilik özelliğine sahip ise; çevresindekileri her zaman yönlendirmek ve kontrol etmek isteyecektir. Bu tip liderlerin olayların eleştirilmesi hakkındaki uzlaşmaya kapalı tavırları etkili izleyicilerin ortaya çıkması için son derece olumsuz bir ortam yaratabilecektir. Etkili izleyicilerin ortaya çıkmasına engel teşkil eden diğer bir lider tipi ise; Kets de Vries tarafından, “duygusal künt” (alexithymia) olarak

tanımlanan ve duyguları birbirinden ayıramama ve kelimeye dökememe özelliklerine sahip lider tipidir. Bu tip kişilerin organizasyonlarda sergiledikleri davranışlar Whyte tarafından 1956 yılında yazılan “*Örgüt insanı*” kitabında aktarılan bürokrat ile koşutluk sağlamaktadır. Bazı organizasyonlar için ideal lider adayı olarak da görülen bu tarz liderler, kontrollü ve hırslı olmalarına rağmen duygusal küntlükleri nedeniyle insanlarla ilişki kurmada, insanları motive etmede, yaratıcılığı artırmada ve çatışmalara uygun tepkileri vermede yetersizlik gösterebilmektedirler. Etkili izleyicilerin ortaya çıkmasına engel teşkil eden en son lider tipi ise; işin gerektirdiği özelliklere sahip olmamalarına rağmen, işi bırakmama eğiliminde olan liderlerdir. Bu tarz liderlerin bu eğilimlerinin altında yatan neden; liderlik pozisyonunun tanımından kaynaklanan güçlü ego duygusu olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda makam ve gücün kaybedilmesi kişide hiçbir duygusu yaratabilecek ve bu durumda sınırlılık, tek bakış açısı ve inatçılığa neden olabilecektir. (CLEMENTS-WASHBUSH, 1999, s.172).

Organizasyonlarda etkili izleyicileri ortaya çıkarmaya yönelik olarak yapılabilecek faaliyetler aşağıda belirtilmiştir (DEISS, 2002, s.10). Bunlar;

Liderlik ve izleyiciliği tanımlamaya yardım : Lider rehberlik yaparak tecrübelerini izleyicilerine aktarmalıdır. Böylece personelin yapmış olabileceği hataları kendisi tarafından görülerek kendi kendini tanıması sağlanabilir.

Etkili izleyici olmak için gerekli özel becerilerin gelişimine katılma : İzleyicilerin yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik olarak özellikle kritik düşünmeye odaklanma, sürekli öğrenme ve kendine güveni yapılandırma gibi konularla ilgili eğitimler verilebilir.

Performans değerlendirmesinin gözden geçirilmesi: Organizasyonlarda yer alan etkili izleyicilerin teşvik edilmesine yönelik ödül sistemi geliştirilebilir.

23. Organizasyonlarda İzleyicilerin Davranış Biçimlerinin Nedenleri

Bu bölümde organizasyonda izleyicilerin davranışlarına etki eden faktörler bütünleştirici bir yaklaşımla ele alınacaktır.

230. Sosyalleşme Sürecinin Bireylerin Organizasyonlardaki İzleyicilik Davranış Biçimlerine Etkileri

Bireyin içerisinde yaşadığı toplumun üyesi durumuna gelmesine “sosyalleşme” (socialization) süreci adı verilmektedir (KÖKNEL, 1997, s.69). Sosyalleşme, bireyin toplumun bir üyesi haline gelerek ailesinin, akraba ve komşuluk düzeyinin, şehir veya köyü ile sonuçta ulusunun bir parçası olduğunu öğrenmesi sürecidir (KAĞITÇIBAŞI, 1991, s.245). Çocuk büyürken etrafındaki olay ve bireyler ile etkileşimi sonucunda, onların davranışlarına benzer davranışlar geliştirmektedir. Böylece tek tek kişiler yerine toplumun bir parçası olan, birbirlerinden farklılıkları olduğu gibi, birbirlerine büyük benzerlikler de gösteren toplumsal bireyler oluşmaktadır. İnsanı insan yapan toplumsal varlık olmak özelliği olduğuna göre, kök sosyalleşme süreci bir noktada “insan olma” süreci olarak tanımlanabilir.

Güvenç bu süreci “kültürlenme” olarak adlandırmakta ve *“toplumların kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun istediği insanı eğitip yaratma ve onu denetim altında tutarak, kültürel birlik ve beraberliği sağlama, bu yolla da toplumsal barış ve huzuru sağlama süreci”* olarak tanımlamaktadır. Toplumbilimciler tarafından aynı kavram “sosyalleşme” (toplumsallaştırma), eğitim bilimciler tarafından ise; “eğitim süreci” olarak adlandırılmaktadır (GÜVENÇ, 1991, s.86). Görüldüğü üzere, birey bir yandan bedensel olarak gelişip değişirken, bir yandan da içinde doğup yaşadığı, büyüdüğü toplumun dilini, geleneğini, göreneğini, ahlâk anlayışını, dinsel inançlarını, kısaca toplumsal değerler sistemi ve davranış kalıplarını benimseyerek toplumun bir üyesi durumuna gelmektedir.

Bazı araştırmacılar tarafından ise; toplumdan topluma farklılıklar gösteren giyim, beslenme, uyutma yöntemleri gibi çocuk bakım biçimlerinin çocuğun gelişimine etkileri incelenmiştir. İnceleme sonucunda; bazı antropologlara göre, Amerikan yerlilerinin dayanıklı olmaları, çocukken kullanılan beşik tahtasına bağlanmıştır (TEZCAN, 1987, s.39). Aynı şekilde antropolog Gorer tarafından, Japon toplumundaki aşırı düzen, titizlik ve denetim ihtiyacı sıkı anal eğitime bağlanarak, bu eğitimin gevşek olduğu toplumlarda titizlik ve düzenliliğin az olduğu tesbit edilmiştir (TEZCAN, 1987, s.49). Ayrıca araştırmacılar tarafından, bireye çocuklukta verilen sert ve cezalandırıcı tuvalet

eğitiminin, onun sonraki yaşantısında zorlayıcı (compulsive) eğilimler ve titizlik, ukalalık, inatçılık, kendini haklı gösterme ve başkalarından kuşkulama gibi kişilik özellikleri doğurduğu belirlenmiştir. Buna benzer bir ilişki çocukların kundaklanması üzerine de kurulmuş ve geleneksel türde kundakla büyüyen çocuğun bakışlarının, kundaksızlara oranla daha anlamlı olabileceği varsayımından yola çıkılarak ilerki yaşlarda aile içinde üyelerle ilişkilerde gözlerle iletişim kurarak anlaşma becerisinin belki de çok küçük yaşlarda elde edilmiş olabileceği üzerinde durulmuştur (TEZCAN, 1987, s.52).

Kardiner gibi bazı araştırmacılar tarafından da temel kişilik kavramı ve dolayısıyla davranış eğilimleri kültürün egemen değerlerine uyan bir psikolojik tip olarak değil, daha çok, çocuk yetiştirme yöntemleri ve aile organizasyonu gibi kültürün birincil kurumları tarafından biçimlendirilen bilinçsiz yeteneklere dayanan tipler gözüyle bakılmıştır. Kardiner tarafından, kültür sistemlerinin, temel kişilik üzerindeki etkileri, birincil ve ikincil kurumlar olarak ikiye ayırmaktadır. Kişilik sistemi de bu iki tip kurum arasında, onları dengelemeğe ve bütünlemeye çalışan bir değişken olarak ele alınmaktadır (TEZCAN, 1987, s.90). Karşılıklı bu ilişki aşağıdaki şekilde formüle edilebilir:



Kardiner' e göre birincil kurumlar aile, beslenme, çocuk bakımı, sevgi ve eğitim gibi unsurlardan oluşmakta ve bunlar çocuğun toplumsallaşmasını etkileyen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincil kurumlar ise, din, devlet, hukuk, ahlak ve düşünce gibi, kişinin davranışlarını sınırlayan değişkenlerdir. Temel kişilik yapısı bu iki tip değişken arasında gelişmektedir. Kişilik yapısı, birincil kurumlardan etkilenerek, tepkisini ikincil kurumlarda dışa vurmaktadır. Kısaca birincil kurumlar temel kişilik yapısına biçim verirken, kişilik tepkisini ikincil kurumlara biçim vermek suretiyle göstermektedir (TEZCAN, 1987, s.90).

Görüldüğü üzere birey doğduğu andan itibaren çevresiyle etkileşime girmekte ve bu etkileşim sonucunda, çevresinde yer alan insanlara benzer davranışlar geliştirmektedir. Özellikle aile ve onların çocuklarını yetiştirme tarzları, çocuğun davranış tarzlarını öğrenip, geliştirmesinde rol oynayan en önemli faktörlerden bir tanesi olmaktadır. Organizasyonların içerisindeki astların (izleyicilerin) tarzları da diğer davranış tarzları gibi

çocukluk döneminde kazanılabilir. Bu nedenle, gelişim teorileri ile davranış tarzlarının kazanılması ile ilgili yaklaşımları incelemek faydalı olabilecektir.

Gelişim teorilerini incelediğimizde, davranış tarzlarının kazanılmasında esas olarak iki yaklaşım mevcuttur. Bunlardan biri davranışçı yaklaşım diğeri ise; bilişsel (cognitive) sosyal öğrenme yaklaşımıdır. Bu ayrımı CÜCELOĞLU “*Öğrenilmiş bir davranış olarak kişilik*” başlığı ile ele alarak öğrenme açısından kişiliği açıklayan temel yaklaşımları incelemektedir. Bu yaklaşıma göre kişilik konusunun diğeri davranış konularından herhangi bir farkı yoktur. Bütün insan davranışlarında olduğu gibi, kişilik de bir davranış örüntüsüdür ve öğrenme kavramlarıyla açıklamak olanağı vardır.

2300. Sosyalleşme Sürecinde, Davranışçı Öğrenme Yaklaşımı

Watson’ a göre davranışı oluşturan ve şekillendiren en önemli faktör çevre olup, insanların sergilediği davranışlar, uyarı ve sonuçlar arasında kurulan bağlantılardan meydana gelmektedir. (ALGAÇ, 1999, s.4).

Watson’ dan sonra davranışçılık akımını en çok etkileyen teorisyen “*Edimsel Şartlanma Teorisi*” ortaya atan Skinner’dir. Skinner’a göre bir davranışı belirleyen, o davranışın ödül veya ceza gibi sonuçlarıdır. Bu yaklaşımın en belirgin özelliği; davranışın dış faktörlerle kontrol edilebileceği düşüncesidir. Skinner çalışmalarında sürekli olarak, ulaşılan sonuca bağlı olarak öğrenilen davranış olarak tarif edilen “*edimsel davranış*” (operant behavior) üzerinde durmuş ve davranışın tekrarlanmasının, o davranışı takip eden sonuçlarla ilişkili olarak artabileceğini belirtmiştir. Örneğin insanlar elektrik düğmesine bastığında ışık yandığı için, elektrik düğmesine basmakta veya dostça davrandığı bir insan, karşılığında düşmanca tavırlar sergiliyor ise ona arkadaşça davranmaktan vazgeçmektedir (ALGAÇ, 1999, s.5).

Diğeri bir davranışçı teorisyen ise “*Etki Kanunu*” kavramını ortaya atan Edward L.Thorndike’dir. Etki Kanununa göre, bir uyarıma karşısında oluşan davranımı olumlu bir sonuç izliyorsa, uyarıcı-davranım arasındaki bağ kuvvetlenmektedir. Davranışı izleyen

sonucun olumsuz olduğu durumlarda ise bağ zayıflamakta ve böylece davranışlar, sonuçlarına göre, ya devam ettirilmekte veya bırakılmaktadır.

Görüldüğü üzere gelişim teorileri içerisinde davranış tarzlarının kazanılmasına yönelik olarak ortaya atılan davranışçı yaklaşıma göre, insanın sergilediğı davranışlarının nedeni onların öğrenme tecrübelerine dayanmaktadır. Eğer bir insan saldırgan ise, bunun nedeninin onun geçmiş deneyimlerinde aranması gerekmektedir. Bu kişi geçmiş yaşantısında değişik durumlarda saldırganlığıyla istediğini elde etmiş ve bu nedenle saldırgan davranışı pekiştirilmiştir. Büyük bir olasılıkla bu kişi saldırgan davranışına devam edecektir. Aynı şekilde kişi konuşkan ise; onun da geçmişinde ya konuşmak ödüllendirilmiştir, ya da sessiz kalması cezalandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre; pekiştirmenin davranışımızı biçimlendirdiğini savunulmaktadır. İnsanın yaşantısının değişik kesimlerinde karşılaştığı pekiştireçler birincil ve ikincil tür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birincil türden olduğunda doğrudan bedenle ilgili yiyecek, cinsel tatmin, uyku ve kucaklanma gibi ödüller kullanılmış olabilir. İkincil türden olanlar ise; sosyal beğenme, onaylama ve teşvik gibi davranışlarda gözlenir. Kısaca kişinin davranışının geçmişte nasıl konuşlandırıldığını bilmek, onun ileride nasıl davranışlar sergileceğine yönelik ipuçları vermektedir (CÜCELOĞLU, 1991, s.423).

Özellikle öğrenme yaklaşımının kişiliğı açıklamasıyla ilgili bazı eleştiriler mevcuttur. Bu eleştirilere göre, kişilik özellikleri süreklidir ve bireyin kendi içinde tutarlıdır; yalnız pekiştirme – ödülleme kavramlarıyla açıklanamaz. İkinci eleştiri bireyin doğuştan getirdiğı mizaç ve davranış eğilimleriyle ilgilidir. Genetik faktörlerin kişilik yapısında önemli bir yeri olduğunu savunan psikologlar, biyolojik yapıya bağlı kişilik özellikleri ve davranış eğilimlerinin öğrenme kavramlarıyla açıklanamayacağını ileri sürmektedir (CÜCELOĞLU, 1991, s.427).

2301. Sosyalleşme Sürecinde, Bilişsel (Cognitive) Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Davranışçı yaklaşımda davranış ve öğrenme genellikle laboratuvar ortamında incelenerek, içsel süreçler hesaba katılmamaktadır. Bilişsel (cognitive) sosyal öğrenme yaklaşımında ise; davranışçı yaklaşımın bu eksikliğinden yola çıkılarak, dıştan

pekiştirmenin insan tarafından algılanması üzerinde durulmakta ve kısaca bilişsel süreçler (cognitive processes) de dikkate alınmaktadır .

Bu kapsamda; öğrenme teorilerini kullanarak kişilik ve davranış eğilimlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapan araştırmacılardan biri Bandura' dır. Bandura kendisinden önceki teorilerin başarılı bir sentezini yaparak "*sosyal öğrenme teorisini*" ortaya atmıştır. Bandura insan davranışının oluşumunda pekiştirme ve beklentilerin önemine inanmakta, ancak pekiştirme olmadığı zamanlarda da bir davranışın öğrenilebileceğini ileri sürmektedir. Bu öğrenme yaklaşımı, gözleme yoluyla öğrenme (observational learning) olup, çevredeki insanlar bir davranışın oluşmasında model görevi görmektedir (ALGAÇ, 1999, s.9).

Bandura Skinner' in belirttiği klasik koşullama kavramına itiraz etmeyerek, insan öğrenmesinin sosyal bir ortamda olduğu ve çocukların da en önemli öğrenme yaşantılarını başkalarının davranışlarını gözlemleyerek kazandıklarını savunmaktadır. Ona göre çocuk öğrendiği davranışı sürekli yapmak zorunda değildir, hatta davranışın ödüllendirilmesi de gerekmez. Bir kişinin öğrenmesi için gerekli olan tek şart, bir başkasını belirli bir davranışı yaparken gözlemesidir. Televizyonun çocuklar üzerindeki etkisiyle ilgili deneyler Bandura'nın gözleme yoluyla öğrenme kuramını destekler sonuçlar vermiştir. Sonuç olarak, bu görüşe göre kişilik özellikleri ve davranış eğilimleri, başkalarının davranışını taklit ve gözleme yoluyla öğrenilmiş davranışlar örüntüsü olarak karşımıza çıkmaktadır (CÜCELOĞLU, 1991, s.426). Ayrıca Bandura, davranış oluşumunda sosyal modellerin önemi vurgulayarak, lisan, ailevi gelenekler, eğitim, din ve politika uygulamalarının çoğu bireyler tarafından başkalarını gözleyerek öğrenildiğini belirterek, çevresinde konuşan insanlar olmayan bir çocuğun, lisan öğrenmesinin mümkün olamayacağını belirtmiştir.

Öğrenme teorilerini kullanarak kişilik ve davranış eğilimlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapan araştırmacılardan diğer biri de Rotter'dır. Rotter'ın kuramına beklenti-değer (expectancy-value) kuramı adı da verilmektedir. Araştırmacıya göre, birey belirli bir davranışı, o davranıştan bir sonuç beklediği için yapmakta ve birey için bu davranıştan elde edeceği sonucun bir değeri bulunmaktadır. Böylece Rotter, kişinin davranışını iki

temel faktör ile sınırlandırmaktadır. Bunlardan bir tanesi bireyin beklentisi, diğeri ise; sergilediği o davranıştan elde edeceği sonucun değeridir (CÜCELOĞLU, 1991, s.427).

Rotter'a göre kendi başına gerçek yoktur, gerçek kişinin algılanmasına bağlı olarak değişmektedir. Bir sosyal ortamda insanın davranışını anlayabilmek için insanın ulaşmak istediği hedefin değeri ile bu hedefle ilgili beklentisinin bilinmesi gerekmektedir. Araştırmacıya göre, davranışı belirleyen faktör sadece dürtüler değil, bilişsel faktörler de önemlidir (ALGAÇ, 1999, s.7).

Görüldüğü üzere; Rotter hem Bandura ile hem de Skinner ile temel bazı kavramları paylaşmaktadır. Bandura, sosyal ortam ve gözlemlemeye önem vermekte ve onun yaklaşımında insan algılaması (bilişsel süreçler) önemli yer tutmaktadır. Beklenti (expectation) kavramı temelde algılamaya ve bilişsel süreçlere dayanmaktadır. Rotter'ın değer (value) kavramı Skinner'ın da önem verdiği ödüllendirme kavramını karşılamaktadır. Ancak bu davranışsal değil, algılama (bilişsel) düzeyinde bir ödüllendirmedir (CÜCELOĞLU, 1991, s.427).

2302. Sosyalleşme Sürecinde, Bireyin Ahlak Gelişimiyle İlgili Yaklaşımlar

Freud ve Piaget'nin sosyalleşme kuramlarında ilk defa duygusal-güdüsel etkenler ile bilişsel etkenler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Freud tarafından, ahlâk ve kişilik gelişimi duygusal-güdüsel bir süreç olarak ele alınarak, bu kuram ışığında kişilik ve ahlâk gelişmesinin ana hatlarının ilk beş yılda tamamlandığı ve altı yaşından sonra ise; kuramsal olarak önemli başka bir gelişmenin olmadığı ileri sürülmüştür. Ancak bazı araştırmacılar tarafından, katı ve dar bir çevreye sahip olduğu düşünülen bu kuramın genişletilmesinin gerektiği üzerinde durulmuştur. Örneğin, Peck ve Havighurst (1960) tarafından bireyin ahlâk gelişmesinin altıncı yaşından sonra da devam edebileceği tesbit edilmiştir (KAĞITÇIBAŞI, 1988, s.250).

Piaget ve Kohlberg tarafından ise; kişilerde ahlâk gelişimi konusu kural, kanun ve daha yüksek ilkelerin öğrenilmesi gibi konuları içeren bilişsel bir yaklaşımla incelenmişlerdir (KAĞITÇIBAŞI, 1988, s.252). Piaget tarafından, bilişsel gelişmeye paralel olarak ortaya

çıktığı belirtilen ahlâk gelişim evreleri dışı bağı ve özerk evre olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Dışa bağı evrede, ahlâki gerçekçilik söz konusu olup, çocuk, yetki taşıyan kimselerce belirtilen kuralları kabul etmektedir. Özerk evrede ise; birey, kuralların durumsal gereksinmelere bağı olarak değiştirilebileceğine inanmaktadır.

Kohlberg (1969) tarafından Piaget'nin kuramı geliştirilerek, altı evreyi kapsayan ve bireyin ahlak gelişimini çocukluk döneminden, ergenlik ve yetişkinliğe kadar uzanan bir süreç içerisinde ele alan bir kuram geliştirilmiştir. Bu kurama göre (KAĞITÇIBAŞI, 1988, s.254);

Gelenek öncesi düzey olarak adlandırılan bu dönemde çocuk iyi-kötü, doğru-yanlış gibi kültürel kural ve değerlere açıktır. Ancak bunları, ceza ödül gibi fiziksel sonuçlarına göre ya da bu kuralları ortaya koyan kimselerin fizik gücüne göre değerlendirmektedir. Bu düzey, “İtaat ve Ceza” ile “Bağ Çıkarıcı Eğilim” olmak üzere iki evreyi kapsamaktadır.

Geleneksel düzey olarak adlandırılan bu dönemde aile, grup ya da ulusun beklentileri kendi başına değer taşımaktadır. Buradaki tutum sadece sosyal düzen ve beklentilere uymak değil aynı zamanda onlara sadakattir. Mevcut sosyal düzenin korunması ve desteklenmesi ve bu düzenin kurum ve gruplarıyla özdeşleşmek önemlidir. Bu düzey iyi çocuk eğilimi ile kanun ve düzen eğilimi olmak üzere iki evreden oluşmaktadır.

Gelenek üstü (Özerk ya da İlkeli) düzey olarak adlandırılan bu dönemde ise; geçerliği ve uygulanırlığı olan ahlâki değerleri ve ilkeleri, bunları ortaya koyan grup ya da kişilerin yetkilerinden ve kişinin bu gruplarla özdeşleşmesinden bağımsız olarak tanımlama çabası görülür. Bu düzeyde “Kontrat ve Yasaya Uygunluk Eğilimi” ile “Evrensel Ahlâk İlkeleri Eğilimi” olmak üzere iki evreden meydana gelmektedir.

Kohlberg' e göre ahlak gelişimi aşamalı bir gelişim izler ve bir diğer ifade ile ahlak gelişimi yukarıdaki evrelerin sırasına göre olur ve bu sıralama değişmez. Bunun nedeni ise; her evrede bir önceki evrede ulaşılan ahlâk gelişiminin bir sentezinin yapılarak, onun ilerisine erişilmesi gerektiği varsayımdır. Ancak, her birey altıncı evreye kadar çıkamayabilir. Ayrıca Kohlberg'in kendi araştırmalarına göre yetişkin bireylerin çoğu

dördüncü evrede bulunmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 1988, s.256). Bazı araştırmacılar tarafından, Kohlberg' in kuramı, bazı öznel ya da kültürel değer yargıları içermesi nedeniyle eleştiriye uğramıştır (KAĞITÇIBAŞI, 1988, s.261).

2303. Sosyalleşme Sürecinde Ebeveynlerin, Kişilerin İzleyicilik ve Liderlik Eğilimlerine Etkisiyle İlgili Araştırmalar

Bilişsel sosyal öğrenme teorisine göre temelde insanlar belirli davranışları etrafındaki modelleri gözlemlemek suretiyle öğrenmektedir. Erken çocukluk döneminde de insanların gözlemleyebilecekleri en belirgin model ebeveynleridir.

Psiko-analitik çerçevede organizasyonda astların tanınmasına yönelik olarak yapılan çalışmalarda psikanalistler dikkatlerini astların ihtiyaçlarına ve otoriteye karşı olan davranışlarına doğru yöneltmişlerdir. Araştırmacılar tarafından, bu çerçevede yapılan çalışmalarda organizasyonlarda gerçekleşen ast-üst ilişkisinin ailedeki ebeveyn-çocuk ilişkisine benzerlik gösterdiği görüşünde birleşilmektedir. İşgörenlerin iş hayatında karşılaştıkları otorite figürleri sembolik olarak aileyle eşit olabilir ve astlar işyerindeki üstleriyle olan ilişkilerinde ebeveynlerine benzer ilişkiler sergileyebilirler. Bu yaklaşım Freud' un "*kimlik...birbirinin değişiminde kullanılabilir*" görüşüyle de koşutluk sağlamaktadır (OGLENSKY, 1995, s.7).

O halde, işgörenlerin organizasyonlarda üstlerine karşı sergiledikleri tutumlar, onların çocukluk dönemlerinde aile içerisindeki ebeveynlerine olan bağımlılık ve kontrol ile koşutluk sağlayabilecektir. Bu tip ilişkilerde "bağımlı olmak" kavramı, herhangi bir insanın kendi yapayamayacağı bir konuyla ilgili bir başkasını dayanak olarak görmesi anlaşılmaktadır. Bir anlamda başkalarına karşı basit güvenin oluşumu olarak da değerlendirilebilecek bu tarz, insanın temel ihtiyaçlarını bir başkasından sağlaması konusunda insana rahatlık veya kolaylıklar getirebilmektedir (OGLENSKY, 1995, s.8).

Baum'a göre de "*yetişkinlerin otoriteyi takip etmesi, bebeklerin ebeveynlerine karşı olan bağımlılıklarıyla aynı*" nedenlerden kaynaklanmaktadır. Organizasyonlarda astlar tarafından, eğer üstlerinde olduğu değerlendirilen özellikler çok mükemmeliyetçi ise o

zaman ast kendini uyarlayamayarak, üst'ün "*ideal egosun*" göre hissetmek zorunda kalabilmektedir. Bu durum ise; astın kendini üstün mutlak gücü karşısında alt düzeyde hissederek özgüveninin ortadan kaybolması ve işindeki gayretlerin azalmasına neden olabilmektedir (OGLENSKY, 1995, s.8).

Son dönemde : Young, Friesen ve Dillabough (1991), Hoffman (1992), Jeffery (1992) ve Middleton (1993) tarafından yapılan araştırmalarda ebeveyn etkisinin kariyer gelişiminde önemli bir faktör olduğu ortaya çıkarılmıştır. Brown (1993) tarafından, yapılan çalışmada da, ebeveyn etkisinin arkadaş gruplarının ergen üzerindeki etkisine oranla daha önemli bir role sahip olduğunu tesbit edilmiştir. Cohen (1987) tarafından ebeveynlerin eğitim üzerindeki etkisini tesbit üzere yapılan çalışmada ise; ebeveynlerin hem model hem de tanımlayıcı olarak, çocuklarının eğitimle ilgili hedeflerini etkiledikleri belirlenmiştir. Anderson Mullins ve Johnson (1987)' a göre ebeveyn etkisinin çok fazla veya az olması çocukta sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Çocukluk döneminde ebeveynlerinden çok az veya çok fazla ilgi gören çocuklar gelişimlerini sağlıklı tamamlayamamakta ve yalnızlık duyguları geliştirmektedirler. Yalnızlık duyguları daha sonra yerini narsist özelliklere sahip bir kişiliğe bırakabilmektedir (ALGAÇ, 1999, s.12).

Ebeveyn etkisinin liderlik tarzı üzerindeki etkisini gösteren bir diğer çalışma ise Harris (1992) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, ebeveyn etkisinin liderlik tarzı üzerinde doğrudan etkili olduğu ve çocukların, en çok etkilendikleri ebeveynini model alıp, onun liderlik tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir (ALGAÇ, 1999, s.13).

Görüldüğü üzere, insanlara tüm yaşantıları boyunca eşlik eden *etkileşime girme* davranış özelliklerinin belirlenmesi için bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Keller ve Cacioppe tarafından, bireylerin aile tarafından yetiştirilme tarzlarının lider ile izleyiciler (astlar) arasındaki iletişime etkileri konusunda yapılan çalışma ilgi çekicidir. Araştırmacılara göre (T.KELLER-R.CACIOPPE, 2000, s.70-74);

Güvenen tarz (secure style) ile çocuklarını yetiştiren aileler, çocuklarının gelişiminde esnek davranış sergilemekte olup, çocukların kişilik, amaç ve ihtiyaçlarını kendi beklentileri ile onların istekleri arasında denge kurarak teşvik etmektedirler. Bu tarz

yetiştirilen bireyler liderlik rolünü sergilerken izleyicilerinin ihtiyaçlarını destekleyebilmektedirler. İzleyici rolünü sergilediklerinde ise, liderlerine güvenmekte ve onlardan gerekli desteği almaktadırlar.

Kaygılı-ikilemli tarz (anxious-ambivalent style) ile çocuklarını yetiştiren aileler, çocuklarının gelişimi esnasında onları olabildiğince yakınlarında bulundurma ve korumacılığı ön planda tutmaktadırlar. Bu çeşit özelliğe sahip anneler, çocuklarının kendilerini ifade etme veya inisiyatif kullanmaları konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Bu tarz yetiştirilen bireyler liderlik rolünü sergilerken yetenekli izleyicilere karşı daha dikkatli olup, astlarının da kendilerine bağımlılığını teşvik etmektedirler. İzleyici rolünü sergilediklerinde ise, liderlerine kısmen güvenir ve onlardan yeterli düzeyde destek alamazlar.

Kaçınan tarz (avoidant style) ile çocuklarını yetiştiren aileler ise, çocukların ihtiyaç ve isteklerinden daha çok kendi istek ve amaçlarını ön planda tutmaktadırlar. Bu tarz yetiştirilen bireyler ise, liderlik rolünü sergilerken izleyicilerine düşük düzeyde duygusal destek sağlayıp, işlerin yapılması konusunda zorlayıcı bir üsluba sahip olabilmektedirler. İzleyici rolünü sergilediklerinde ise, insanlara güvenmeme özelliği liderlerin onları yanlış anlamasına ve her konuda onlardan uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Araştırmalar ebeveyn etkisinin kişilerin yaşantılarının ileriki dönemlerinde yer alacakları organizasyonlarda lider ve izleyici olarak sergileyecekleri davranış eğilimlerinin oluşumunda önemli rolü olduğunu göstermektedir. Ancak erken çocukluk döneminde edinilen bu davranışlar, daha sonra girilen ortamlarda görülen destek ile sürebilmekte veya terkedilebilmektedir.

2304. Sosyalleşme Sürecinde Kişilerin Erken Çocukluk Dönemine İlişkin Liderlik ve İzleyicilik Eğilimleri İle İlgili Araştırmalar

Araştırmacılar tarafından, bireylerin 5-12 yaşları arasındaki süreci kapsayan erken çocukluk dönemine ait liderlik ve izleyicilik eğilimlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda (BARASCH, 2000, s.36);

Cornell Üniversitesi psikoloji kliniği profesörü Savin-Williams tarafından, 5-9 yaş arası çocukların etkileşimin başladığı ilk andan itibaren kendilerini güç hiyerarşileri içinde ayarladıkları tesbit edilmiştir. Araştırmacı tarafından; ilkokulun ilk yıllarında lider olan bireylerin genellikle cana yakın, sosyal becerilerde yetenekli, yeni ve eğlenceli fikirlerle ortaya çıkarak, diğer çocukların dikkatini çeken ve akranlarını aktiveteye geçirebilen çocuklar oldukları tesbit edilmiştir. Bu dönemde başkalarına yardım etmek ve onlarla ilgilenmek, en azından ilgileniyor gözükmek liderliğin ve popülerliğin en temel özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (BARASCH, 2000, s.37).

Penn State Üniversitesi psikoloji profesörlerinden Parker 9-12 yaş arası çocukların kendilerinin ve akranlarının spor, ders ve sosyal alan gibi çaba gerektiren alanlarda nasıl yeterliliğe sahip olunacağı konusunda farkına vardıklarını ve liderlerin kim olduğunun bilindiğini, etki ve güç hiyerarşisinin açıkça görüldüğünü ve bunun okulda veya organizasyonlarda resmi olarak da görülebileceğini belirtmektedir. Ona göre, “İyi öğrenci ödüller kazanmakta ve otorite tarafından kutlanmaktadır.” Bu yaşlarda fiziksel olgunluk, özellikle ergenlikteki gelişme, çocuğun diğer sosyal özellikleri de sahip olması durumunda, onları diğer çocuklardan ayırır ve lider konumuna getirir. Şüphesiz bütün liderler en popüler ve sevilen çocuklar olmak zorunda değildir. Çocuklar bilinen bir lidere saygı duyabilir fakat onu arkadaş olarak görmeyebilir. Birinin öğretmene veya müdürle konuşması gerektiğinde o kişi gönderilir. Bunun nedeni onun en iyi arkadaşları gördükleri veya güvendikleri için değil durumu daha iyi izah edebileceğini düşündükleri için olabilir (BARASCH, 2000, s.37).

231. Kişiliğin Organizasyonlardaki İzleyicilerin Davranış Biçimine Etkileri

2310. Kişilik Kavramı ve Tanımı

Kişilik (personality) kavramı latincedeki “*persona*” kavramından gelmektedir. “*Persona*” kavramı ise; eski yunan dönemindeki tiyatro sanatçılarının oyun sergilerken yüzlerine taktıkları maskelere verilen isimdir (ENGLER, 1985, s.2).

Kişilik kavramı herkes tarafından kolaylıkla anlaşılabilen, ancak buna rağmen tanımlanması son derece güç olan bir kavramdır. Bu nedenle çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanan kişilik kavramına ilişkin bazı tanımlar aşağıdadır;

Kişilik, kavram olarak bireyin yaşama biçimi şeklinde tanımlanabilir. Kültür kavramının toplumun yaşama biçimini göstermesi gibi, kişilik kavramı da bireyin yaşama biçimini ifade etmektedir. Bu yaşama biçiminin içerisinde çok sayıda özellik; bilinen ve bilinmeyen birçok boyut yer almaktadır (BURGER, 1979, s.432). Kişilik, insanı ilgilendiren her şey olma niteliği ile bireyin bütün özelliklerini yansıtmaktadır. Kişiliğin, zamanın insanlara biyolojik ve toplumsal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde sürekliliğini düşünceler duygular ve eylemlerdeki farklılıkların ve ortaklıkların tümünü belirleyen eğilimlerin bütünüdür (EROĞLU, 1996, s.139).

Kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavram olup, kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (CÜCELOĞLU, 1991, s.404).

Kişilik, bir insanı nesnel (objektif) ve öznel (subjektif) yanlarıyla diğerlerinden farklılaştıran duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümüdür (KÖKNEL, 1997, s.19).

Kişilik, insanın kendisine özgü biyolojik, toplumsal ve psikolojik özelliklerinin bütünüdür (İNCEOĞLU, 2000, s.86).

Kişilik, bireyin yaşam biçimidir (ERDOĞAN, 1991, s.236).

Bütün insanlar, hem kalıtımın hem de çevrenin ortak eseridir. Bir başka deyişle insanlar kalıtım ve çevre koşulları arasındaki karşılıklı etkileşme sonucunda meydana gelen gelişmeyle birlikte olgunlaşarak belirli bir kişilik özelliğini kazanmaktadırlar.

2311. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Bireylerin sergiledikleri davranış biçimlerinin temeli onların sahip oldukları kişiliklerine dayanmaktadır. Çünkü kişilik içerisinde bireyin geçmiş yaşamı, bugünkü durumu ve gelecekle ilgili beklentilerini de bulunduran bir bütündür. Kişilik kavramı sistem bütünlüğü içinde ele alındığında çok farklı alt sistemler ve ilişkiler ile çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Kişilik kavramını oluşturan bu alt sistemleri incelemek kişilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için faydalı olabilecektir.

Kişiliği oluşturan en önemli alt sistemlerden (unsur) biri kalıtım (soyaçekim) dir. Kalıtım ya da soyaçekim, çevrenin etkisiyle köklü olarak değişmeyen bazı özelliklerin anne ve babanın kromozomlarıyla bir kuşaktan ötekine geçmesi olup, insanın tüm yaşamına biçim veren önemli bir etkendir. Kalıtım insanların geleceğini, onların doğumundan yıllar, belkide kuşaklar önce belirlemektedir. Doğuştan olan ya da sonradan ortaya çıkan gelişme eksikliklerinin, bedensel ve ruhsal bozukluk ve sakatlıkların, hastalıkların, alışkanlıkların, tutku ve tutsaklıkların nedenleri arasında kalıtımın önemli bir yeri bulunmaktadır (KÖKNEL , 1997 , s.27).

Bugüne kadar araştırmacılar tarafından, kişilik oluşumunda kalıtımın etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak tek yumurta ikizlerinden istifade edilerek çalışmalar yapılmıştır. Bilindiği üzere tek yumurta ikizi olarak dünyaya gelen ikiz kardeşler aynı kromozom ve genleri taşımakta, cinsiyet, beden yapısı ve ruhsal durumları açısından birbirlerine benzemektedirler. Tek yumurta ikizleri gelişip büyüdükçe, kişilik özellikleri açısından da birbirlerine benzerlik göstermektedirler. Araştırmacılar tarafından, aynı çevre içinde gelişen tek yumurta ikizlerinin çift yumurta ikizlerine oranla, çok daha büyük oranda kişilik benzerliği gösterdikleri tesbit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak da kişilik gelişiminde kalıtımın daha etkili rol oynadığını benimseyen görüşler ortaya çıkmıştır (KÖKNEL, 1997, s.27). Ancak bireyin taşıdığı özelliklerden hangilerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak ortaya çıkarmak mümkün olamamaktadır. Günümüzde ise, kalıtımın kuşaktan kuşağa aktarılan, kişilik yapısı ile davranışın kendisi gerçekleşmediği, bu üst yapıların üzerinde gelişip oluşacağı merkezi sinir sisteminin katılım ile ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu sistem, insanın içinde yaşadığı çevreyle durmaksızın sürüp

giden etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan davranışın niteliğini ve niceliğini saptamaktadır. Bu davranışların yenilenmesi, pekişmesi, birikimi kişilik yapısını oluşturmaktadır. Başka bir şekilde ifade edilir ise; üstünde kişiliğin oluştuğu, insanın doğuştan getirdiği temel yapı kalıtımla geçmekte, ancak kişilik bu temel yapıyla çevrenin sürekli etkileşimi sonucu oluşmaktadır (KÖKNEL, 1997, s.27).

Kişiliği oluşturan alt sistemlerden (unsur) bir diğeri sosyal faktörlerdir. Toplumun tarihsel gelişimi içinde göçebe, yerleşik, gelişmiş, az gelişmiş olması, bireyin sanayileşmiş ya da kırsal bir yörede yaşaması, sınıfsal, mesleki konumu kişiliğini etkilemektedir (CÜCELOĞLU, 1991, s.406).

Kişiliğin gelişerek olgunlaşmasındaki en önemli unsurlardan bir tanesi de ailedir. Ancak yukarıda sosyalleşme süreci kapsamında ebeveynlerin kişilerin izleyicilik ve liderlik eğilimlerine etkisiyle ilgili araştırmalar ayrımında ailenin kişiliğin gelişimine etkileri konusu ayrıntılı olarak ele alındığı için burada tekrar incelemesine ihtiyaç duyulmamıştır.

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevre de etkili olabilmektedir. Coğrafi çevre içerisinde yer alan iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri mevcuttur. Örneğin, deniz kıyısında yaşayan insanlar ile iç veya dağlık bölgelerde, sıcak veya soğuk iklimlerde yaşayan bireylerin kişiliklerinde farklılıklar olabilmektedir. Bu kapsamda, soğuk iklim şartlarında yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimlerinde yaşayan insanların ise; daha çabuk değişen duygusal tutum ve daha yumuşak, mizaca sahip olduğu şeklinde genel bir görüş bulunmaktadır (ERDOĞAN, 1992, s. 47).

2312. Kişiliğe Yakın Kavramlar; Mizaç, Benlik, Yetenek ve Tutum

Genel olarak kişilik kavramıyla eşanlamda en çok kullanılan sözcük 'karakter' dir. Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine toplumun verdiği değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin karakteri kişisel özellikler ve içinde yaşanılan toplumun değer yargılarından oluşmaktadır. Başka bir deyişle, karakter, kişiliğin içerisinde yaşanılan çevrenin değer yargılarıyla birlikte

yorumlanmasıdır. Bu nedenle toplumda karakter kavramıyla iyi, güzel, doğru ve olumlu davranış biçimi anlaşılmaktadır. Bu anlamda karakter veya karakterli olmak iyiyi, güzeli, doğruyu yapmak, başkalarını sevmek, özveride bulunmak demektir. “*Yalancılık*”, veya “*bencillik*” gibi özellikler ise; insanda karakersizlik veya karakersiz olmayı anlatmaktadır (KÖKNEL, 1997, s.20).

Mizaç ya da huy ise; günlük yaşantı içinde kişiye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir. Kişiden kişiye farklılıklar gösteren çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hareketli ya da hareketsiz olmak ve buna benzer özellikler de mizaç özellikleri ya da huyu anlatmaktadır (KÖKNEL, 1997, s.19). Kısaca, insanın duygulanım ve çöşkularının bütünü olarak tanımlayabileceğimiz huy ya da mizaç, kişiliğin ancak bir yanını ya da bir unsurunu oluşturmaktadır (KÖKNEL, 1997, s.19).

İnsanlar, kişiliğini oluşturan karakter ve mizacına ilişkin özelliklerin bir bölümünün veya tamamının farkında olmayabilirler. Başka bir deyişle, insanlar kişiliklerinin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından değerlendirilen yanlarını tam olarak tanımayabilirler. Ancak bununla birlikte insan kendi kişiliğine yönelik bir takım kanaatlere de sahiptir. İnsanın kendi hakkında sahip olduğu bu kanaatlerin toplamına “*benlik*” adı verilmektedir. İnsanın kendisi hakkındaki kanaatleri oluşturmak üzere, kendisini tanıma ve değerlendirmesine ise; benliğinin farkında olması adı verilmektedir. Benlik ve kişilik arasında gelişme ve yapı bakımından kesin sınırların çizilmesini güçleştiren kavramlardır.

Freud’a göre de insan kişiliğinin (benliğinin) üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar id, ego ve superego’dur. İnsan benliğinin en kaba ve ilkel, kalıtımsal dürtü ile arzularını içeren bu kısmına “*id*” adı verilmektedir. Bu kısımda yer alan ve diğerlerinden daha baskın olan kalıtımsal dürtülerden bir tanesi cinsellik diğeri ise saldırganlıktır. İd zevk ilkesine göre çalışmakta ve derhal bütün isteklerinin yerine getirilmesini beklemektedir. İnsan benliğinde yer alan Ego ise, İd’ i denetim altında tutmak için çaba sarfederek gerçek dünya ile İd arasında bir aracı olarak işlev görmektedir. Bu kapsamda insanın herhangi bir isteği karşısında İd, “*Hemen, şimdi istiyorum!*” demekte ego da, “*Koşullar uygunsa sana istediğini verebilirim*” diyerek karşılık vermektedir. Freud, toplumun inandığı, “*doğru*” ve “*yanlış*” kararlarının kaynağını teşkil eden kısma üst-ben (super-ego)

adını vermektedir. İd ve ego gibi, üst-ben' in büyük bir kısmı da bilinçaltındadır. Bir toplumun “*vicdani*”, o toplumun bireylerinin üst-ben' inde yer almakta ve üst-ben bireyin davranışlarını sürekli süzgeçten geçirerek bireye “*Bu yaptığın doğru, aferin sana!*” ya da “*Bu yaptığın yanlış, utan kendinden!*” mesajlarını vermektedir. Freud'un insanların tüm davranışlarının bilinç altıyla açıklamaya çalışma düşüncesi ve kavramlarının “denenebilirliği” sonraki dönemdeki araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (CÜCELOĞLU, 1991, s.410).

Freud' u takip eden psikologlardan biri olan Jung tarafından Freud' un temel kavram ve yaklaşım biçimi benimsenilmesine rağmen, cinsel dürtülerin psikoanalitik yaklaşımda fazla abartıldığı düşünülerek, cinsel dürtülerden daha çok, insanın amaçlarının olmasına ve bu amaçlara ulaşmak için bireyin yaşamında çaba göstermesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur (CÜCELOĞLU, 1991, s.415). Ayrıca Jung tarafından iç dünyalarına doğru yönelerek; diğer kimselerle az birlikte olan insanları anlatan içedönüklük ve sürekli başkalarıyla beraber olmak isteyerek, hiç yalnız kalmak istemeyen insanları anlatan dışadönüklük kavramları ilk defa kullanılmıştır. Araştırmacıya göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasındaki dengesizlikten doğmaktadır (CÜCELOĞLU, 1991, s.415).

Freud' u takip eden psikologlardan biri olan Adler' in Freud' dan ayrıldığı en belirgin nokta; onun üstünlük çabasına verdiği önem olmuştur. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği temel güç olup, cinsel dürtüden daha baskındır. Adler'e göre; bireyler gerçekten aciz ve yardıma muhtaç bir dönemi olan bebekliği esnasında oluşan temel aşağılık duygusundan kurtulmak için, yaşam boyunca gayret sarfetmektedir (CÜCELOĞLU, 1991, s.416). Ayrıca Freud'un biyolojik dürtü ve güdülere çok önem verdiğini düşünüp, insanların biyolojik güçlerin elinde oyuncak olmadığını savunan, ancak kuramsal açıdan Freud gibi düşünen Horney, Sullivan ve Fromm gibi kuramcılar da vardır. Bireyin sosyal yönüne daha fazla ağırlık vererek, id' den çok, bireyin ego' sunu ön plana alan bu kuramcılara göre ego, id' le üst-ben arasında aracı olmanın ötesinde, kendi başına bir güçtür ve sosyal tanınma isteyerek olumlu amaçları gerçekleştirmeye çabalar ve kendisi için bağımsız bir yaşam geliştirir (CÜCELOĞLU, 1991, s.416).

Görüldüğü üzere kişiliğin öznel yanını oluşturan benlik de, kişilik gibi anlaşılması güç ve karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (KÖKNEL, 1997, s.64). İnsanın öznel yanını oluşturan benliğin görevlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir (KÖKNEL, 1997, s.66);

-İçgüdülerden ve dürtülerden kaynaklanan güdüleri engellemek, denetlemek ve düzenlemek,

-Çevredeki nesne ve kişilerle etkileşim kurmak,

-Gerçeği tanımak, denemek, anlamak,

-Gerçeğe uyum sağlamak,

-Çevreden gelen uyarımları sınırlamak, zamanlamak,

-Algılamak, saklamak, hatırlamak, düşünmek, karşılaştırmak, çıkarımlar yapmak ve sonuçta yargıya ulaşmak,

-Kavramları birleştirmek ve bütünleştirmek,

-Kişinin karşılaştığı engelleri aşabilecek güçleri toplamak,

-Geleceğe ilişkin beklenti ve amaçlar belirlemek,

-Kişiliği kaygıdan kurtaran savunma düzenlerini kullanmaktır.

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli unsur; “*yetenek*” tir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir unsur değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür. Örneğin, üstün zeka, bir yöneticinin, çalışma ortamına daha çabuk ve kolay uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (ERDOĞAN, 1991, s.245).

Bireyin çevresindeki bir simgeyi, bir nesneyi veya bir olayı olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirme eğilimi olarak tarif edilen “*tutum*” kavramı da kişilik kavramına yakın bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan davranışlarının arkasındaki yönlendirici güç olan tutumların kontrol edilmesinin insan davranışlarını kontrol etmede kolaylıklar sağlayacağı düşünülmektedir (İNCEOĞLU, 2000, s.4).

2313. Kişiliğin Katmanları

Kişilik, birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde faaliyet gösteren değişik katmanlardan meydana gelen bir bütündür. Bu katmanlar aşağıdan yukarıya doğru aşağıda belirtilen şekilde sıralanabilir (KÖKNEL, 1997, s.23);

-En alt katmanda, kişiliğin bedensel nitelikleri bulunmaktadır. Bunlar arasında kalıtımla geçen ve gebelik ya da doğum sırasında dölüt üzerinde etkili olan unsurların meydana getirdiği beden yapısına ilişkin özellikler, sakatlıklar ile özürler yer almaktadır.

-İkinci katmanda, bedensel ve ruhsal yapının oluşmasında, gelişmesinde önemli rol oynayan, bedensel yapıya biçim ve renk veren iç-salgı bezleri bulunmaktadır.

-Üçüncü katmanda, kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini teşkil eden zekâ bulunmaktadır.

-Dördüncü katmanda, yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer almaktadır.

-Beşinci katmanda, güdülerden kaynaklanan duygulanım ve coşku alanı vardır. Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine huy (mizaç) adı verilir. İç ve dış uyarımlara bağlı olarak kişinin mizacında ortaya çıkan kısa süreli değişimler de duygu durumu (ruh hali) adını almaktadır.

-Altıncı katmanda, kişiliğin benliği bulunur. Benliğin kendi iç ve dış çevreyle kesintisiz sürüp giden iletişim ve etkileşimi kişiliğe özgü özellikleri verir.

-Yedinci katmanda, kişiliğin çevreye yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, hareketleri ve eylemleri bulunmaktadır. Bir başka deyişle, bu katman daha önceki katmanlarda meydana gelen öznel kişilik yapısının nesnel, gözlenebilen, ölçülebilen kısmını oluşturmaktadır.

-Sekizinci katmanda, kişiliğin çevreye yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlâk açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter vardır. Bu

katman kişiliğin benimsediği değer yargılarının başkaları tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşmaktadır.

-Dokuzuncu katman, kişinin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğin gerçekliğini kanıtlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelmektedir.

-Onuncu katmanda kişi, kişiliğini oluşturan öteki katmanların bilincinde olarak geçen zaman sürecinde evrendeki yerini ve değerini belirlemesidir.

-Bütün kişilik yapıları yukarıda ifade edilen bu on katmanı içermektedir. Ancak kişinin içinde yaşadığı çevrenin ekonomik, toplumsal, kültürel koşullarına göre benliğinin gelişmesi, olgunlaşması, kişinin kendisini kabul etmesi ve ettirmesi üzerine başvurduğu yöntemler farklı olabilmektedir. İdeal olan bu katmanların dengeli, düzenli bir bileşme ve bütünleşme içinde olmasıdır. insanın “*insanca*” nitelikler kazanması ancak böyle gerçekleşebilmektedir (KÖKNEL, 1997, s.25).

2314. Denetim Odağı ve Kişilik

Bazı araştırmacılar, bireyin inanç sistemini kişiliğin oluşumunda önemli bir unsur ve kişilik ölçümünde de temel boyutlardan bir tanesi olarak ele almaktadırlar. Bu araştırmacılardan biri olan Rotter “*kişilerin kendi yaşamlarını denetleyebilme güçleri bakımından birbirlerinden farklılıklar gösterdiklerini*” tesbit etmiştir. Rotter, bireyin inanç sistemini “*denetim odağı*” (locus of control) olarak adlandırarak geliştirmiş olduğu boyutun bir ucuna iç merkezli denetim (internal locus of control) ve diğer ucuna da dış merkezli denetim (external locus of control) adını vermiştir. İç merkezli denetim ucuna yakın olan bireyler, çevresinin kendi denetimi altında olduğunu ve isterlerse yaşamlarını istediği yöne çevirebileceklerine inanmaktadırlar. Dış merkezli denetim ucuna yakın olan bireyler ise; çevresinde gelişen olaylar karşısında kendisinin aciz olduğuna inanarak yaşamını kaderin belirlediğini ve kendisinin de bu konuyla ilgili elinden gelen birşey olmadığına inanmaktadırlar (CÜCELOĞLU, 1991, s.421).

Organizasyonda çalışan bireyler eğer içsel denetim noktasına sahip ise; işle ilgili ulaşacağı sonuçlara kendi yetenek ve çabasının etkili olacağını düşünecektir. Eğer dışsal denetim noktasına sahip ise; elde edeceği sonuçların kendi kontrolünün dışında olduğunu düşünerek kaderine razı olacaktır. Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalara göre, içsel denetim noktasına sahip bireyler;

-Amaçlarına ulaşmada daha etkilidirler.

-Çevrelerinde, değişiklik yapmaya, toplumsal etkinliklere katılmaya yatkındırlar.

-Daha yaratıcıdırlar.

-Kişisel ilişkilerde daha rahat ve başarılıdırlar.

-Kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyebileceklerine daha fazla güvendiklerinden akademik yönden daha başarılıdırlar.

-Amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olacak çevresel uyaran ve ipuçlarını değerlendirmeye daha yatkındırlar.

2315. Kişiliğin, İzleyicilik ve Liderlik Eğilimlerine Etkisiyle İlgili Araştırmalar

Organizasyonlarda denetim odağı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, içsel denetimli bireylerin dışsal denetimli bireylere oranla yönetim pozisyonlarında yer almalarının daha muhtemel ve işlerinde de daha fazla tatmin olma eğiliminde buldukları tesbit edilmiştir. İçsel denetimli yöneticiler, katılımcı yönetim tarzına daha olumlu yaklaşımlar içerisindedirler. Aynı zamanda, diğerlerini kendi isteği doğrultusunda davranmalarını etkileme ihtimali daha fazladır. Aksine başkalarının etkileme girişimlerini kabul etme eğilimi daha azdır. Ayrıca içsel denetimli yöneticiler, stresli ve belirsiz ortamlarda etkili biçimde başa çıkabilmede daha etkili görünmektedirler ve astlarıyla daha yakından ilgilenmektedirler. Eğer kontrol noktasını astlar açısından ele alırsak; dış kontrole sahip astların dış kontrole sahip liderlerin gösterdikleri davranışları tercih ettiklerini tesbit edilmiştir. (HUGHES-GINNETT-GORDON, 1993, s.226).

Vries tarafından da organizasyonlardaki işgörenlerin kişilik özelliklerinin takipçi-lider ilişkilerine etkileri incelenerek, bu etkileşime olumsuz etkileri olabilecek bazı karakter tiplerinden bahsedilmiştir. Bunlar; (CLEMENTS-WASHBUSH, 1999, s.174).

Kontrollü karakter: Bu kişilik tipine sahip bireyler diğerleriyle etkileşimlerinde genellikle üst-ast, baskın-çekingen ilişki tarzı eğilimindedir. Davranışları genelde buldukları pozisyona bağlıdır. Takipçi olarak ise; üstlerinin her söylediklerini yapar.

İstekli karakter: Bu tip karaktere sahip kişilerde, ne olursa olsun insanların ilgisini çekme isteği vardır. Dışarıdan gelen etkilere aşırı tepki verirken, kendi sergiledikleri davranışlarının diğerlerinin isteklerine göre belirlenmesini kabul ederler. Kontrollü karaktere sahip izleyiciler, özellikle karizmatik liderlere karşı koşulsuz bağlılık göstermektedirler.

Bağımsız karakter: Bu tip karaktere sahip kişiler üst-ast etkileşimlerinde genellikle pasif-agresif ilişki tarzı eğilimindedirler. Davranışları genelde buldukları pozisyona bağlıdır. Takipçi olarak bu tip bir kişilik yapısı üstün kendisine karşı koymasını (otorite kurmasını) çok zorlaştırmaktadır. Ayrıca bu tür kişiliğin kötümser ve inatçı özellikleri, bireyleri kötü birer takipçi yapmaktadır.

Bağımlı karakter: Bu tip karaktere sahip kişiler yapacakları işlere yönelik olarak yönlendirilme ihtiyacı duyar ve bu ihtiyacı gidermek için herşeyi (gerçekler dahil) feda edebilir. Bu tür insanların kendine ait bir yolu yoktur ve dolayısıyla da iyi birer takipçidir. Çevresi bu tip karaktere sahip kişiler ile çevreli liderler ne kadar uğraşırlarsa uğraşın yapılan işlere yönelik gerçekçi bir geri besleme sağlayamaz.

Mazoüst karakter: Bu tip insanlar, çevrelerindeki kişilerin kendilerini kullanmasına izin verir ve sorumlu olmadıkları konular hakkında da bir şeyler yapmaya ve kötü olaylarda dahi olumlu bir yön bulma eğilimindedir.

İnsanların davranışları arasında önemli farklılıklar olduğu konusu binlerce yıldan beri bilinmektedir. İlk olarak Hipokrat tarafından, M.Ö. 450' de dört farklı mizaç

gözlemlenebileceği öne sürülmüş ve yıllarca diğer birçok araştırmacı tarafından da bu kuram desteklenmiştir. Daha elle tutulabilir verilerin ortaya konması ancak 1920' de Jung'un "Psikolojik Tipler" isimli kitabının yayınlanmasıyla gerçekleşebilmiştir. İsviçreli hekimin kitabı, her birimizin kendine özgü ve tanımlanabilir özellikleri olduğunu göstermiştir. Bu kitap tüm eserleri arasında küçük bir yer tutmakla birlikte, daha sonraki araştırmalar için sağlam bir temel oluşturmuştur. Jung'un kişilik üzerine çalışmasının değerini kavrayanlardan biri de, bu kitabın kendi fikirlerini doğruladığını fark eden Myers olmuştur. Myers zaten çevresindeki kişilerdeki farklılıkları gözlemeye kendini adanmış olan Myers Jung'un kuramları kendisi için çalışmayı sürdürme konusunda teşvik edici bulmuştur. 1962 yılında 16 farklı kişilik tipini ayırabilecek ve tanımlayabilecek bir anket geliştirdiler. Bu ankete Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) adını verdiler ve sonraki yıllarda yaptıkları araştırmaların sonuçlarını bu anketle elde ettiler.

232. Kültürün Organizasyonlardaki İzleyicilerin Davranış Biçimlerine Etkileri

2320. Kültür Kavramı ve Tanımı

Araştırmacılar tarafından, bugüne kadar kültür kavramıyla ilgili olarak tam bir düşünce birliğine ulaşılamamıştır. Bunun en temel nedeni; kültür kavramının çok geniş bir kapsama sahip olmasıdır. Kültür konusuyla ilgili olarak bugüne kadar geliştirilen tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Bir grup insanın taklit ve dil vasıtasıyla bir nesilden diğerine aktarılan az veya çok alışılmış davranış kalıplarının bir bileşimidir (BARNOUW, 1963, s.45).

Toplumun üyesi olarak insanın, yaşayarak, yaparak öğrendiği maddi manevi her şeyden oluşan karmaşık bütündür (GÜVENÇ, 1991, s.14).

Kültür, aletlerden ve tüketim mallarından, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü becerilerden, inanç ve törelerden oluşan bütünsel bir toplamdır (MALINOWSKI, 1990, s.39).

Kültür bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır (HOFSTEDE, 1984, s.14).

Kültür insanın ortaya koyduğu ve içinde insanın bulunduğu gerçeklik olup, üzerinde insan varlığına ilişkin izler gördüğümüz herşeydir (UYGUR, 1996, s.17).

İnsanın kişilik oluşumunda en önemli belirleyici, çevre olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre koşulları içerisinde insanları en fazla etkileyen değişken ise bireylerin içinde yaşadıkları toplumun kültürel özellikleridir.

2321. Kültürlenme Süreci ve Kültürel Boyutlar

Kültür bireyin tamamını kalıtım yoluyla kazandığı bir olgu olmayıp, öğrenme sonucunda toplumsal ortamdan kaynaklanmaktadır. Toplumların kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun istediği insanı eğitip yaratma ve onu denetim altında tutarak, kültürel birlik ve beraberliği sağlama, bu yolla da toplumsal barış ve huzuru sağlama sürecine “kültürlenme” adı verilmektedir (GÜVENÇ, 1991, s.78). Bireylerde toplumdaki belirli kültürel norm ve beklentilere uyma davranışını gerekli kılan kültürlenme süreci; toplumdaki bireylerin ortaklaşa sahip oldukları bir ortak kişiliğin çıkmasına da sebep olabilmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 1988 s.267).

Her kültürün diğerlerinden farklı olduğunu düşünen kültürel görelilik yaklaşımında da kişilik gelişimi, cinsiyetle ilgili roller, çocuk yetiştirme, akıl hastalıkları, gibi sosyo-pisokolojik olgu ve süreçlerin kültürler arası genelliği kabul edilmeyerek, bunların da kültürden kültüre değiştiği kabul edilmektedir. Benedict, Mead ve Gorer gibi antropologların “*biçimlendirilmiş kişilik*” görüşü, bu yaklaşımın kişilik psikolojisine uygulanmasıdır. Bu teoriye göre, kültürün bir parçası olan kişilik ile kültür arasında döngüsel bir etkileşim bulunmaktadır. Örneğin, sanat ve çocuk yetiştirme yolları hem kültürü meydana getirici etkenler olarak, hem de kültürün ifadesi (yansıması) olarak karşımıza çıkmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 1988, s.269).

Bazı araştırmacılara göre de kişilik ve sosyo-kültürel kurumlar birbirleriyle ilişkili olan iki ayrı sistem olarak ele alınmaktadır. Bir yandan kişilik sistemi, diğer yandan da sosyo-kültürel sistem bireyin davranışlarını etkilemektedir. Eğer bireyin davranışları aynı anda hem psikolojik gereksinmelerine hem de sosyal-kültürel rol beklentilerine cevap verme yeterliliğine sahip ise; o bireye yönelik olarak bu iki sistem arasında tam bir “işlevsel uyuşma” söz konusudur. Başka bir ifadeyle sosyal normlara uyma davranışı bireye aynı zamanda psikolojik tatmin de sağlıyorsa, iki sistem bu bireyde birbiriyle uyum halinde olabilecektir (KAĞITÇIBAŞI, 1988, s.290). O halde bireyin dengeli bir yaşam sürebilmesi için iki sistem arasında “işlevsel uyuşma” yı tesis edip, devam ettirmesi önem arz etmektedir.

Organizasyonlardaki izleyicilerin de dengeli bir yaşam sürmek üzere organizasyonlarında sergileyecekleri davranışlara etki eden en önemli faktörlerden bir tanesi kültür olacaktır. Organizasyondaki izleyicilerin sahip olduğu kültür özellikleri onların yönetime katılma, girişimcilik, yaratıcılık ve değişime verdikleri tepkiler gibi bir çok konudaki davranışlarına esas teşkil eden tutumlarını etkileyebilecektir.

Hofstede tarafından karşılaştırmalı olarak ele alınan ve içerisinde güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilik ve bireycilik-toplumculuk gibi kültür belirlemecilerinin bulunduğu kültür araştırmasını incelemesi organizasyondaki izleyicilerin davranışlarını çözümlenmek konusunda faydalı olabilecektir.

23210. Güç Mesafesi Kavramı

Güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir (HOFSTEDE, 1984, s.65). Toplum tarafından benimsenen ve zamanla içselleştirilerek kurumsallaştırılan g düzeyindeki farklılıklar, değişik ülkelerde, bireyin yaşı, ailesi, eğitim gördüğü kurumun saygınlığı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin etkisiyle, bireyin; çabaları, eğitimi ve deneyimine bakılmaksızın, bireylere g ayrıcalığı verilebilmektedir (ATİK, 2002, s.39).

Düşük güç mesafeli toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıklar en aza indirilmeye çalışılırken, yüksek güç mesafeli kültüre sahip toplumlarda ise, güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır.

23211. Belirsizlikten Kaçınma Kavramı

Toplumun, bilginin yetersiz, değişimlerin ise hızlı ve kestirilemez olduğu yüksek düzeyde karmaşıklığın söz konusu olduğu durumlarda, duyacağı tedirginlik düzeyi belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır (HOFSTEDE, 1984, s.111).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük bireylerin bilgiye önem verdikleri, ip uçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi aktarma becerilerinin yüksek olduğu ve bu kişilerin, insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir. Bu kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar ve girişimci özellikler sergileyebilirler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler. Birden çok konuyla ilgilenebilirler (RANDAL ve Diğ., 1996, s.60).

23212. Kültürün Erillik-Dişilik Boyutu

Kültürün erillik boyutu olarak da adlandırılan bir kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergiler. Eril kültürde insana verilen önem ikinci planda kalmaktadır. Dişi kültürün göstergeleri ise; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dişi kültür, geleneksel anlamda dişilikle özdeşleştirilen şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir (HOFSTEDE, 1980, s.42-63).

Bir kültürün erillik-dişilik boyutu ile kendine güven ve alçak gönüllülük özellikleri arasında ilişki kurulmaktadır. Buna göre eril kültürlerdeki insanların kendine güven duyguları daha yüksektir. Dişi kültürlerde ise alçak gönüllülük egemen faktör olarak görülmektedir. Eril kültürlerde insanlar kendine güvenin yüksek olması nedeniyle daha

gerçekçidirler. Dışsalıktan ziyade içsellik özelliklerine sahiptirler. Bu özellikleri nedeniyle başarısızlık durumlarında da başkalarını suçlama yolunu seçerek rahatlamayı sağlama yerine hatayı kendilerinde ararlar ve gerçekçi değerlendirmelerle hatadan öğrenmeyle kendilerini geliştirebilirler. Eril kültürlerde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişi kültürlerde ise yaşamak için çalışma öne geçmektedir. Dişi Kültürlerde bu özellikten dolayı çalışma pek sevilmez. Eril kültürlü toplumlarda ise çocuklar hırslı, girişken çalışmayı çok seven ve rekabetçi yetiştirilmektedir.

Dünyada ülkeleri birbirlerinden ayıran birçok kültür belirlemecileri olduğu gibi, organizasyonları da birbirlerinden ayıran değişik kültür belirlemecileri mevcuttur. Organizasyonları birbirlerinden ayıran organizasyon kültürü; bir grubun üyeleri arasında paylaşılmış özgeçmiş, normlar, değerler ve inançların ortak bir sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir yatırım şirketindeki kültür, bir araştırma ve geliştirme şirketinden ya da bir deniz taşıma şirketindeki kültürden farklıdır. Kültürel değişiklikler değişik organizasyonlar arasında ve hatta sektörler içinde de bulunabilir. Organizasyonlardaki kültür faktörünün diğer özelliği ise genellikle bunun organizasyon içinden değil, dışardan bir yabancı tarafından farkedilmesidir. Organizasyonlardaki kültür, o organizasyon içindeki kişiler için o kadar doğal bir olaydır ki, bu kültürün onların davranış ve olayları algılama biçimlerini nasıl etkilediğini farkedemezler. Organizasyon içindeki üyeler için şeffaf olsa da, organizasyonlar arasındaki değişik kültürleri ayırt etmek için tutarlı yollar kullanılabilir. Organizasyonlar arasındaki farklılıkları anlamamanın bir başka yolu ise hikayeler, semboller ve organizasyon içinde kullanılan dildir (DAFT, 1994, s.70).

Bir işgörenin o organizasyonla ilgili duygu veya duygusal tepkileri, genellikle o organizasyon içindeki diğer üyelerin kalıcı ve devam eden değerleri, inançları ve geçmişleriyle ilişkilidir. Eğer bir işgören o organizasyon içindeki üyelerin çoğunluğunun değer ve inançlarını benimsemiyor ise; büyük ihtimalle o kişi organizasyona negatif bir reaksiyon gösterebilecektir (DAFT, 1994, s.72).

2322. Kültürün İzleyicilerin Davranış Biçimine Etkisi

Kültürel görecelik kapsamında yapılan çalışmalarda “*iyi liderlik*” veya “*iyi astlık*” kavramının toplumdan topluma değişkenlik gösterebileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda bazı toplumlardaki kültürel değerler organizasyondaki takipçilerin lider otoritesi beklemesine neden olabilmektedir. Örneğin bazı toplumlarda lider tarafından yapılan yetkilendirme girişimleri, takipçilerince kayıtsız liderlik görevi ve sorumluluğu olarak görülmekte veya zayıf liderlik işaretleri olarak algılanabilmektedir. İngilizcede bulunan lider sözcüğü Fransızca, İşpanyolca veya Almanca gibi diğer dillerde kendisine tam olarak eş anlamlı bir kelime bulamamaktadır. Bunun için bulunan kelimeler “le meneur”, “el jefe” veya “de Fuhrer” dir. Bu nedenle otoriter kültüründen gelen bireyler sorumluluk temsilinde yetkilendirmeyi büyük bir şüphecilikle görebilmektedir (HOLLANDER-OFFERMAN, 2002, s.7).

Organizasyonlarda yetkilendirilmiş insan sayısını artırmak üzere en çok kullanılan yöntemlerden biri özellikle karar verme konusunda katılımının sağlanmasıdır. Ancak konu geniş açıdan ele alındığında, kişinin kültürel geçmişinin onun katılımcılığına önemli şekillerde etkiyebildiği görülmektedir.

Bir organizasyon içerisinde etkili astların ortaya çıkmasında o toplumun yüksek güvenli bir toplum olmasının rolü büyüktür. Yüksek güvenli toplumlarda, izleyiciler (astlar) diğer işgörenler ile işbirliğini arttırmanın yanı sıra amirleri de kendilerine güvendikleri için sorumluluklarını serbestçe yerine getirebilecekleri yetkiyi de devrederler. Amirler, işgörenlere işlerini bildikleri gibi yürütme özgürlüğü sağlarlar. Bu yüksek güven gayri şahsi, resmi sözleşmeler, sıkı gözetim ve yakından kontrole önem veren, katı hiyerarşik örgütsel yapılarla yaratılamaz. Yüksek moral değerlere destek veren, dış evre yönelimli liderliğe sahip sosyal gruplarda etkili astlar ile girişimci işbirliğinin ortaya çıkarak, gelişmesi daha yüksek olasılıkla mümkündür (CASSON, 1990, s.14). Yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve girişimciliğin gelişmesinde toplumda yer alan organizasyonların yapısal özellikleri de etkili olmaktadır. Ayrıca güven önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde de etkili olmaktadır. Organizasyondaki bireyler arasındaki yüksek güven merkeziliyetiliğin azalmasına, gevşetilmif,

içselleştirilmiş denetime neden olmaktadır. Güven azlığı ise, merkezleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi ön plana çıkarmaktadır (SARGUT, 1995, s.101).

İnsanlar yapılarının gereği olarak, belirgin iş ortamlarını, biçimsel organizasyonları ve tam bilgiye sahip olmayı istemektedirler. Etkili astların en önemli özelliklerinden bir tanesi ise risk üstlenebilmektir. Organizasyonlarda risk alabilecek kişiler olan etkili astların belirsizliğe karşı toleransları daha yüksektir.

Belirsizlikten kaçınma kültürü oluşturan unsurlardan olan güç mesafesi kavramıyla da yakından ilişkilidir. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlar güç mesafesinin az olan toplumlara göre daha aşırı bir biçimde kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini beklemektedirler (HOLLANDER-OFFERMAN, 2002, s.7).

Ülkemiz güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında bulunmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de bireyler üstlerine itaatkar; güçlü ve nüfuzlu insanlardan fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden rahatsız olmayan bir görüntü sergilemektedirler. Belirsizlikten kaçınma ile güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin daha fazla olduğu ve bunun sonucu insanların birbirleriyle kolayca diyalog kuramadıkları ve risk almaktan kaçındıkları gözlenmektedir (SARGUT, 1995, s.119). Bu kapsamda Türkiye’de belirsizliğe karşı toleransın az olması etkili astların ortaya çıkmasına engel teşkil edebilecektir.

Kişisel bağımsızlık isteği, etkili astların en önemli özelliklerinden diğer bir tanesidir. Ailede yetişen çocukların tek başlarına hareket edebilme ve başkalarına tamamen bağlı olmadan hareket edebilmeleri bireyci, düşük güç mesafeli ve belirsizlikten fazla korkmayan ve eril özellikleri yüksek kültürel özellikler sergileyen toplumlarda daha kolay olabilecektir.

Girişimcilik ruhuna sahip kişiler ile organizasyon içerisinde yer alan etkili astların hesaplı riske girmeleri önem kazanmaktadır. Ancak belirsizlikten fazla kaçınan kültürlerde insanların hesapsız riske girme olasılıkları artarken hesaplı riske girme ortamları bulma şansları azalmaktadır. Belirsizlikten kaçınan kültürlerde insanlar belirsizliği enaza indirmeye gayret sarfederek, içinde buldukları ortamda olayların tahmin edilebileceği şekilde gelişmesini istemektedirler.

Eril kültürlü toplumlarda etkili astlar için vazgeçilmez bir unsur olan çalışkanlık çok önemli bir değer olarak öne çıkarken, dişi kültürlü toplumlarda çalışmayı sevmeme, sadece yaşamak için çalışma önem kazanmaktadır. Erkek kültürler girişken, saldırgan, kararlı kahramanlar üretirken; dişi kültürlerde konsensüs arayan, ortalarda az görünen, öne çıkmaktan kaçınan ve sezgili tipte kahramanlar ön plana çıkabilmektedir (ATİK, 2002, s.39).

233. Organizasyon Yapısı İle İşin Yapısının izleyicilerin Davranış Biçimine Etkileri

Geçmişte organizasyon yapısının açıklanması iki şekilde yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi; organizasyonları pazarın uzantısı olarak gören yaklaşımlar, diğeri ise yönetimin kontrol aracı olarak görüldüğü Taylorist ve bilimsel yönetim yaklaşımlarıdır. Günümüzde ise organizasyonları süreç olarak değerlendiren durumsallık yaklaşımları söz konusudur (HARRINGTON, 1991, s.46).

O halde; yönetimde, her zaman ve her yerde geçerli olabilecek bir örgüt yapısından söz edilemeyeceği ve örgütlerle ilgili değişik durum ve koşullar da başarılı olmanın anahtarının; dış çevre, işin niteliği, teknoloji, personelin özellikleri ve organizasyonun amaçları doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (CAN, 1992, s.58).

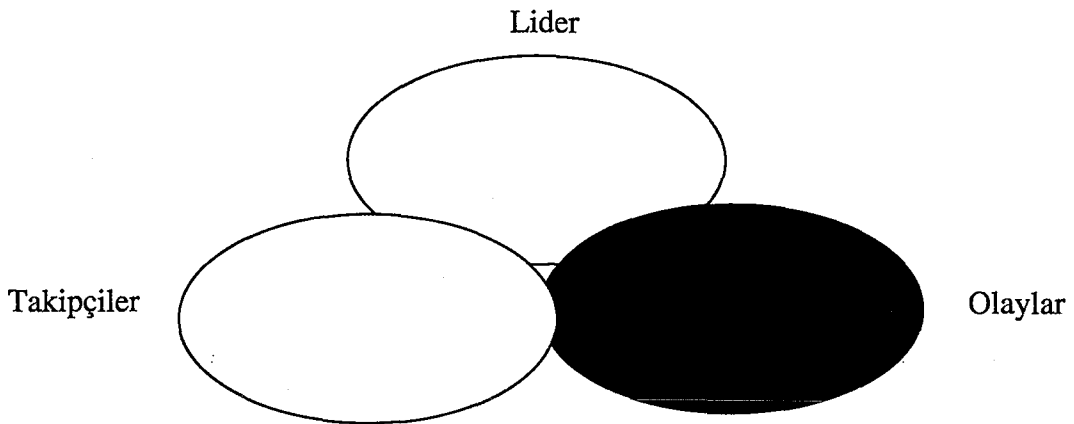
Organizasyonun yapısını belirlemenin temel amacı; etkili organizasyon yaratmak ve bu yapılanmayla çevrenin karmaşıklığını en aza indirmektir (DAWSON, 1986, s.116). Etkili organizasyonların özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (SADLER, 1991, s. 28);

- Organizasyon üyelerinin faaliyetleri üzerinde uygun derecelerde kontrol sağlamak,
- Organizasyonun genel amacı ile ilişkili olan insanların faaliyetleri üzerinde uygun derecelerde kontrol sağlamak,
- Organizasyon çevresinin anahtar evreleri için gerekli ve etkin ortamlar yaratmak,
- Organizasyonun hedefleri ile işgörenin motivasyonu ve özendirilmesini sağlamak.
- Değişim gerektiğinde çabucak cevap verme kapasitesi "*yeniliği ve esnekliği*" sağlamaktır.

Etkili organizasyonunun yapı ve süreçlerini belirleyen unsurlar ise; organizasyonun kullandığı teknoloji ile organizasyonun ilişkili olduğu çevresel değişkenlerdir (KOÇEL, 1995, s.236). Görüldüğü üzere durumsallık yaklaşımında çevre değişkenleri ile organizasyon değişkenleri arasında ilişki olduğu kabul edilmektedir (ACUNER-TABAK, 2001, s.45).

Bu yaklaşıma benzer olarak Şekil 14 görüldüğü üzere eğer liderlik süreci de bütünleştirici bir yaklaşım ile ele alınırsa organizasyonel ve çevresel faktörler astın davranışlarına etki edebilecektir.

Liderlik araştırmacıları tarafından, işin ve organizasyonun yapısı ile buna benzer bazı çevresel faktörlerin “liderlerin ve takipçilerinin davranışlarına” nasıl bir etki yarattığı incelenmiştir. Çevre şartlarının liderlik sürecine etkisi özellikle Hunt ve Osborns’ nun “*birden fazla etki modelinde*” açıklanmıştır. Hunt ve Osborns çevre faktörlerini micro (örneğin işin yapısal özellikleri) ve macro (dış çevre faktörleri) değişkenler olarak ikiye ayırmıştır. Birçok araştırmacının projenin liderler üzerine olan etkisini araştırmasına rağmen, Hunt ve Osborns macro etkenlerin liderin davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tesbit etmişlerdir (DAFT, 1994, s.423).



Şekil:14

Liderliğin Bütünleştirici Yaklaşım

Kaynak: DAFT, 1999, s.48

O halde liderlik sürecini etkileyen teknolojik, ekonomik, politik, sosyal ve hukuksal faktörler gibi çevre değişkenlerini belirleyip kontrol edilebilen değişkenler olan organizasyon yapı ve süreçlerinin uygun seçilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Şekil 14' de belirtildiği üzere eğer liderlik süreci bütünlendirici bir yaklaşım ile ele alınırsa; bu üç kavram içerisinde hiçbir faktör çevre faktörleri kadar karmaşık değildir. Organizasyonel ve çevresel faktörler astın davranışlarına etki etmektedir. Liderlik araştırmacıları tarafından, işin ve organizasyonun yapısı ile buna benzer bazı çevresel faktörlerin "liderlerin ve takipçilerinin davranışlarına" nasıl bir etki yarattığı incelenmiştir.

2330. Organizasyonlarda Çevrenin Organizasyon Yapı ve Liderlik Sürecine Etkileri

Çevre organizasyonun sınırları dışında kalan herşeyi kapsamaktadır. Bu açıdan organizasyonun dışında kalan her türlü sosyal faktör dış çevreyi oluşturan unsurdur. Ancak bu unsurların hepsini aynı anda incelemek olanaksız olduğundan çevre koşullarını belirsizlik ve karmaşıklık gibi boyutlarda incelemek daha kolay olacaktır. Çevre; organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir belirlemeci olarak ele alındığında; karmaşıklık ve belirsizlik gibi çevresel koşullara uygun olacak yapı ve süreçler de farklı olacaktır diyebiliriz. Bu nedenle, çevre konusunda Burns ve Stalker ile Lawrence ve Lorch'un çalışmalarını inceleyecek ve yine araştırmacılar gibi karmaşıklığın ve belirsizliğin organizasyonun içindeki karşılıklı ilişkileri düzenlediğini belirten Minzberg'in örgüt tipolojilerinden ve bu tipolojilere uygun çevre belirlemecilerinden bahsedilecektir. Ayrıca çevre faktörlerinden en önemli bir tanesi olan organizasyonların kullandığı teknolojilerden bahsedilecektir.

23301. Burns ve Stalker' in Çalışmaları

Burns ve Stalker çevre unsurunu teknoloji ve pazardaki değişim hızı boyutlarına göre belirttikleri çalışmalarında 20 imalat firmasını incelemişlerdir (KOÇEL, 1995, s.202). Bu çalışmaların sonucunda organizasyon yapılarını mekanik ve organik olarak iki gruba ayırmışlar ve her iki yapının da duruma bağlı olarak etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (BURNS-STALKER, 1961, s.172).

Durgun çevre koşullarına uygun olan mekanik organizasyon yapılarının özellikleri şunlardır (BURNS-STALKER, 1961, s.173).

- Organizasyonun karşılaştığı problem ve görevler uzmanlık alanlarına bölünmüş,
- Organizasyondaki işgören bütün organizasyonu ilgilendiren amacı dikkate almak yerine, kendi fonksiyonel alanına ilgilendiren bölümüyle ilgilenir,
- Fonksiyonel role bağlı olarak hakların, görevlerin ve teknik metodların tanımları yapılır,
- Haberleşme kontrol ve emir-komuta ilişkileri açık olarak belirlenir,
- Organizasyondaki işgörenler arasındaki ilişkiler ast-üst şeklindeki dikey ilişkilerdir,
- Yapılacak işler ve işgörenin davranış biçimi üst yönetimin verdiği emir ve kararlar doğrultusunda gerçekleşir,
- Hiyerarşik yapının gereği emir komuta ve kurmay personel arasındaki farklılıklar açık olarak belirtilir,
- Organizasyon içi bilgi tecrübe ve kabiliyetin kullanımı organizasyon dışı kullanımdan daha fazla gerçekleşir,
- İşgörene yakından nezaret ve kontrol uygulanmaktadır.

Değişen çevre koşullarına uygun olan organik organizasyon yapısının özelliklerini ise şunlardır (BURNS-STALKER, 1961, s.173);

- İşgören işin kendi fonksiyonel alanına giren bölümüyle ilgilenmek yerine organizasyonun amacını dikkate alır,
- İşgörenlerin yapacakları işler, işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine göre düzenlenir,
- Problemlere çözüm sadece üst kademe tarafından getirilmeyip, problemlere çözüm bulabilmek için hiyerarşik kademenin her seviyesinden yararlanılır.
- Organizasyon çevreye karşı daha duyarlıdır,
- Dikey haberleşmenin yanında yatay haberleşme de önemlidir,
- Haberleşmede karar ve emirlerin aktarılmasından çok bilginin aktarılmasına önem verilir,

-Organizasyonda kararların üst kademedede alınması beklenmeyip, kararların alınmasına işgören de katılır.

Mekanik yapıların en güzel örneğini bürokratik yapılar organik yapıların ise matriks tipi organizasyonlar teşkil etmektedir. Değişimin az olduğu durgun çevrede bürokratik yapılar rasyonel bir organizasyon yapısıdır. Ancak insan değişkeni, bürokrasinin azami etkinlikte faaliyette bulunmasını engellemektedir. Başlangıçta organizasyonun etkinliğini azamileştirmek amacıyla benimsenen araçlar amaç haline gelebilmektedir. Kesin şekilde belirlenmiş yetki ve sorumluluklar, mesleki güvenliği sağlamaya yönelmiş kurallar zamanla birer araç olmaktan çıkıp, organizasyonun gerçek amaçları haline gelmektedir. Sonuçta bürokrasi sorumluluktan kaçmaya, kararlarda gecikmeye neden olabilmektedir (DERELİ, 1982, s.174).

Matriks Organizasyon yapısında ise, emir komuta da birlik ve kesin bir hiyerarşiye uyulmadığı için klasik teorideki yetki devri ihlal edilmektedir. Haberleşme de dikeyden yataya doğru yönelmektedir (DERELİ, 1982, s.120) . Organik ve mekanik organizasyon yapılarının süreçlerine baktığımızda; organik yapılanmalarda liderlik tarzının demokratik eğilimli, kontrolün ise kendi kendini kontrol etmeye dayanan şekilde, mekanik yapılanmalarda ise; liderlik tarzının, otokratik eğilimli ve kontrolün de denetçiler tarafından yapıldığı görülmektedir (KOÇEL, 1995 , s .205).

23302. Lavrence ve Lorch' un Çalışmaları

Lawrence ve Lorch 10 üretim firmasında, farklılaşma (differentiation) ve koordinasyon (integration) olarak belirlediği organizasyon yapısının çevrenin belirsizlik derecesine göre nasıl etkilendiğini bulmaya çalışmışlardır (LAWRENCE-LORCH, 1967, s.2; LITTERER, 1980, s.56). Araştırmacılar organizasyonları, bir amaca ulaşmak için *farklı görevlerin işgörenler tarafından* karşılıklı koordinesi ile yapılmak üzere meydana getirilmiş sistemler olarak tarif etmişlerdir (LAWRENCE-LORCH, 1967, s.3). Tanımdaki farklılaşma, organizasyonun ilişkili olduğu dış çevrenin isteklerine uygun alt sistemlere bölünmesi, koordinasyon ise organizasyonun görevini başarabilmesi için alt sistemlerin birbirleriyle olan ilişkileri olarak ifade etmişlerdir.

Araştırmacılara göre; organizasyon, çevresine tepki veren ve uyum sağlayan aktif bir sistem olduğuna göre; çevrenin belirsizlik derecesine göre alt-sistemlere ayrılmaya başlayacaktır. Bu alt sistemler ise; satış, üretim, araştırma geliştirme gibi bölümler olacaktır. Görevlerin yapılması için bu şekilde bölümlere ayrılan organizasyon aynı şekilde pazar çevresi, üretim çevresi, geliştirme çevresi gibi çevrenin alt sistemleri ile karşılaşacaktır. Herbir alt çevre durgundan hareketliye doğru bir değişim gösterecek ve bu çevre değişkenleri her bir alt sistemi etkileyebilecektir(LAWRENCE-LORCH, 1967, s.4; LITTLERER, 1980, s.571).

Lawrence ve Lorch araştırmalarının sonucunda; çevre değişkenleri ile organizasyon içi değişkenler olan farklılaşma ve koordinasyon arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmışlardır. Karmaşıklık ve değişimin çok olduğu çevrede farklılaşma yüksek olacak bu açıdan başarı için koordinasyonun iyi bir seviyede uygulanması gerekecektir. Yaptıkları araştırma neticesinde; karmaşıklığın ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamda faaliyet gösteren plastik firmalarının farklılaştığını bu nedenle de başarı için koordinasyona önem verdiklerini ortaya çıkartmışlardır. Durgun bir çevrede bulunan konteynır firmasında ise düşük farklılaşma ve koordinasyon mekanizması ortaya çıkartmışlardır (LUTHANS, 1985, s.569).

Lawrence ve Lorch'un araştırmalarının sonuçları şunlardır (LUTHANS, 1985, s.569);

-Eğer çevrede belirsizlik ve karmaşıklık yüksek seviyede ise, organizasyonda bu oranda farklılaşmaya ve koordinasyona ihtiyaç duyulacaktır.

-Eğer çevre durgun ve belirsizlik az ise formal organizasyon yapısı uygun olacaktır.

Sonuç olarak Lawrence-Lorch'un araştırmaları en iyi organizasyon yapısının mevcut olmadığını en iyi organizasyon yapısının en iyi çevre koşullarına göre değiştiğini göstermiştir. En etkin organizasyon yapısının çevre koşullarına en iyi uyum sağlayan yapılar olduğu ortaya çıkarılmıştır (KOÇEL, 1995, s.209).

23303. Minzberg' in Örgüt Tipolojileri

Çalışmamızın bu bölümünde Woodward ve Lawrence gibi karmaşıklığın ve belirsizliğin organizasyonun içindeki karşılıklı ilişkileri düzenlediğini belirten Minzberg'in organizasyonun yaşı, büyüklüğü, teknik sistemi ve çevresi gibi durumsallık faktörlerini dikkate alarak ortaya koyduğu beş adet tasarım biçiminden ve bunların çevre belirlemecilerinden bahsedeceğiz. Minzberg'in organizasyonları açık sistemler olarak gördüğü durumsallık teorisi: Organizasyonun beş yapıdan meydana geldiğine dayanmaktadır. Operasyon çekirdeği, orta yönetim, stratejik yönetim, teknik yapı ve destek yapısı olarak adlandırılan bu yapılar organizasyon içinde önem ve gücünü arttırmaya çalışırlar. Bir anlamda stratejik yapı organizasyonu merkezileştirmek, teknik yapı standardize etmek, orta yönetim ayırmak, destek yapısı birleştirmek ister. Minzberg bu basit modeli kullanarak organizasyonunun yaşı, büyüklüğü, teknik sistemi ve çevresi gibi durumsallık faktörlerini dikkate alarak beş adet tasarım biçimi ortaya koymuştur. Bunlar; profesyonel bürokrasi, makina bürokrasisi, basit örgüt, çeşitlendirilmiş örgüt ve adhokrasidir (DAWSON, 1986, s.16). Şimdi sırasıyla bu tasarım biçimleri ve bunların belirlemecilerinden bahsedebiliriz.

Basit yapı genellikle çok az sayıda teknik yapı ve destek personeline sahiptir. Bu yapılanmalarda bütün kararlar stratejik yapı tarafından alınır. Stratejik yönetim bu yapının anahtarıdır. Bütün işgörenler raporları yöneticiye verirler. Bu açıdan destek, teknik ve orta yönetim hemen hemen yoktur. En önemli koordinasyon mekanizması yönetimdir (DESSLER, 1986, s.215).

Basit yapının çevresi basit ve dinamiktir. Çevrenin basit olması organizasyonun çok sınırlı ürüne odaklanmasıdır. Dinamik olması ise beklenmedik zamanda hızlı rekabet ve teknoloji gibi konularda değişiklik meydana gelmesidir. Çevrenin basitli sadece bir yöneticinin bütün çevre faktörlerini görmesine olanak verir. Çevrenin dinamik yapısı, basit organik yapılarla uyum sağlar. Genç ve küçük işletmeler basit yapılar olarak organize olur.

Makina bürokrasisindeki operasyonel yapının görevleri tekrarlanan cinsten basit ve enaz yetenek, eğitim gerektiren görevlerdir. Davranışların biçimlendirilmesi ve işin

bölümlendirilmesi önemlidir. Bu yüzden koordinasyon ilk hat yöneticilerinin kontrolü ve iş süreçlerinin standartlaştırılması ile sağlanır. Orta hat yönetiminin üç görevi vardır. Bunlar; operasyonel yapıdaki uzmanlar arasındaki çatışmaları halletmek, operasyonel yapı ile teknik yapı arasındaki irtibatı sağlamak ve stratejik yönetim ile dikey haberleşmeyi sağlamaktır.

Makina bürokrasisinde koordinasyon iş süreçlerinin standartlaşmasına bağlıdır. Bu açıdan teknik yapı anahtar rolü oynar. Organizasyonları makina bürokrasisine zorlayan basit ve durgun çevreleridir. Rekabet baskısının ve teknolojik değişimin az olduğu bir, iki ürüne odaklanmış organizasyonların uyguladığı tasarım biçimidir. Kitle üretimi uygulayan firmalar bunlara örnek gösterilebilir (DESSLER, 1986, s.216).

Profesyonel bürokrasi operasyon hattındaki personelin bilgi ve kabiliyetine dayanır. Profesyonel bürokrasi koordinasyon için; yeteneklerin standartlaştırılmasını öngörür. Yeteneklerin geliştirilmesi eğitim ile gerçekleştirilir. Doktrine etme programları ve mesleki eğitim önemli bir yer tutar. Operasyon hattı profesyonel bürokrasinin anahtarıdır. Orta yönetim az, destek kısmı büyük yapılaşma içindedir (DESSLER, 1986, s.221).

Profesyonel bürokrasi, operasyon hattında öğrenilmesi zor prosedürleri uygulayan profesyonellerin varlığı durumunda ortaya çıkar. Minzberg'e göre bu çevrenin durgun ve kompleks olmasını gerektirmektedir. Çevre yoğun eğitim programlarıyla ancak elde edilebilecek zor prosedürlerin kullanılmasını gerektirecek kadar kompleks olmalı ve ayrıca bu yeteneklerin standardize edilip, etkin bir şekilde uygulanacak kadar durgun olmalıdır (DESSLER, 1986, s.221).

Çeşitlendirilmiş örgüt yapısı diğer örgüt tasarımlarında bahsettiğimiz gibi stratejik yapıdan operasyon hattına kadar giden tam bir yapı değildir. Her bölüm kendi yapısına sahiptir. Çeşitlendirilmiş tasarım şekli stratejik yapı ile orta ve üst yönetim arasında yapısal ilişkiyi sağlar. Çeşitlendirilmiş şeklin en karakteristik özelliği pazar çevresinde oluşturulan üst ve orta yönetime bağlı birimlerdir. Kural olarak koordinasyon mekanizması çıktıların standartlaştırılmasıdır.

Organizasyonları çeşitlendirilmiş formlara yönelten önemli durumsallık faktörü, pazarın çeşitliliğidir. Organizasyonun farklı pazarlarla karşılaştığı durumlarda her pazarda etkin olacak birimler meydana getirmesine neden olmaktadır. Çeşitlendirme organizasyonlardaki teknolojik sistemin etkin olarak her birim için ayrılmasını gerektirmektedir. Makine bürokrasisinde olduğu gibi bölümlendirme en iyi durgun ve kompleks olmayan çevrede çalışır. Gerçekten de çeşitlendirilmiş şekil makina bürokrasi ile başlar ve üretim hattını çeşitlendirince bu tasarıma yönelir. Organizasyonlar büyüyüp yaşlandıkça bu yapıya dönüşürler (DESSLER, 1986, s.222).

Adhokrasilerde, profesyonel bürokraside olduğu gibi becerileri geliştirilmiş profesyonellerin yeni ürün geliştirmeleri beklenir. Karşılıklı uyum, basit yapıda olduğu gibi en önemli koordinasyon mekanizmasıdır. Ayrıca adhokrasi geleneksel yapılardaki komuta zinciri gibi koordinasyon mekanizmasını en aza indirir ve organizasyon proje grupları şeklinde küçük ve haberleşmenin üstten ve altta akışına izin verecek şekildedir. Organizasyonda yenilik stratejisinin aradığı tasarım şekli adhokrasi olup, dinamik ve kompleks çevrenin zorladığı örgüt şeklidir (DESSLER, 1986, s.227).

23304. Organizasyonlarda Çevrenin Bir Boyutu Olarak Teknolojinin

Organizasyon Yapı ve Liderlik sürecindeki İzleyicilerin Davranışlarına Etkileri

Teknoloji, kaynakları istenen ürün ve hizmetlere dönüştürmek için gerekli beceri, bilgi, yöntem ve araçların tümüne birden verilen isimdir. Teknolojiyi genel olarak girdileri çıktılara çevirmeye yarayan araçlar topluluğu olarak tanımlamak da mümkündür. Bu araçlar fiziksel araçlar olabileceği gibi (makina/teçhizat donanım v.s) fikirsel araçlar şeklinde de olabilir (CAN-TUNCER-AYHAN, 1984, s.126).

Organizasyonun kullandığı teknolojinin organizasyon yapısını nasıl etkilediği belirli teknoloji türlerinin hangi çeşit organizasyon yapı ve süreçlerinde daha uygun olacağı çeşitli araştırmacılar tarafından durumsallık anlayışına paralel olarak incelenmiştir. Bu nedenle liderlik sürecindeki izleyicilerin davranış biçimlerine ortaya çıkartmada kolaylıklar sağladığı için çalışmamızda Perrow, Woodward, Thompson'ın çalışmalarına

yer verecek ve ayrıca günümüzde yönetimde çok fazla yeri olduğu için; bilgisayar teknolojisinin organizasyon yapısı ve süreçlerine etkilerini ortaya çıkarmaya çalışılacaktır.

Woodward ilk defa teknoloji gibi organizasyonun yapısını etkileyen çevre değişkeni üzerinde araştırma yapmış ve teknolojinin, organizasyonun yapı ve süreçlerine etkilerini ortaya çıkarmıştır (LUTHANS, 1985, s.566). Araştırmacı, çalışmasında etkinlik ölçüsü olarak belirlediği değişik kriterler yardımıyla İngiltere' nin Essex bölgesindeki 100 üretim firmasını ortalama, ortalama altı, ortalama üstü olarak sınıflandırmıştır. Ancak organizasyonun yapısı ile bu sınıflandırdığı organizasyonları karşılaştırdığında bir sonuca varamamıştır. Daha sonra bu firmaların kullandıkları teknolojilerle ilgili bilgileri üretim sürecinin tarihsel gelişimi, bu süreç içerisinde kullanılan çeşitli teçhizat ve donanım ile ilişkileri ve süreçte yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığına ve birbiriyle ilişkilerine göre analiz etmiştir (GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, 1988, s.566). Sonuç olarak üç ayrı üretim teknolojisi ortaya çıkarmıştır. (LUTHANS, 1988, s.566). Bunlar;

Birim veya küçük partiler halinde üretim: Buna dayanan teknolojiye ürün kendine yeterli birimler içinde ve müşteri özelliklerine göre üretilmektedir. Faaliyetler genellikle arka arkaya tekrarlanan şekilde değil ve teçhizat kullanımı her siparişte değişiktir. Organizasyondaki işgörenler arasındaki küçük samimi gruplar, yüksek katılım, karşılıklı ilişkilerde ve iş konusunda esneklik ön planda tutulmaktadır.

Kitle üretimi ile ilgili teknolojiye ise, ürün büyük partiler halinde yapılır ve çıktı büyük ölçüde standarttır. Süreç içindeki faaliyet ve kullanılan teçhizatlar arasındaki ilişki belirli ve tekrarlanan şekildedir. Yürüyen bant (fordist) üretim buna en iyi örnek teşkil etmektedir. İşgörenler tarafından yapılacak işler ayrıntılı bir şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir.

Süreç üretimi ile ilgili teknoloji ise, kitle üretiminden daha gelişmiştir. Mamül tamamen standarttır. İmalat akışı, kullanılan teçhizat arasındaki ilişki tamamen belirli ve tekrarlanan cinstendir. Kağıt ve kimya ürünleri bu teknolojiye örnek teşkil etmektedirler.

Bu tip tesislerdeki işgörenler sadece devam eden iş akışlarını gözetler ve düzeltilmesi gereken problemleri saptarlar.

Organizasyonları kullandıkları teknolojiye göre bu şekilde sınıflandırınca, her teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. Woodward ve ekibi tarafından, birim teknoloji kullanan en başarılı olan organizasyonların organik bir yapıya, başarısız olanların da mekanik bir yapıya sahip olduklarını belirlemişlerdir. Kitle üretiminde ise, başarılı olanların mekanik bir yapıya, başarısız olanların ise organik bir yapıya sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır. Süreç teknolojisinde ise, en başarılı olan işletmelerin organik bir yapıya sahip oldukları belirlenmiştir (KOÇEL, 1995, s.195).

Teknoloji ile organizasyonun yapısı arasındaki ilişkiyi ürünün pazarlama, geliştirme ve üretim fonksiyonlarıyla ilişkilendirerek açıklamak Woodward'un yaptığı çalışmasının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Birim teknolojiyi kullanarak üretim yapan organizasyonlar mamülünü tüketicinin özelliklerine göre belirlemektedir. Bu açıdan organizasyona önce mamül ısmarlanmalı daha sonra mamül geliştirilmeli ve en son olarak da üretilmelidir. Görüldüğü üzere süreç pazarlama ile başlamakta üretim ile son bulmaktadır.

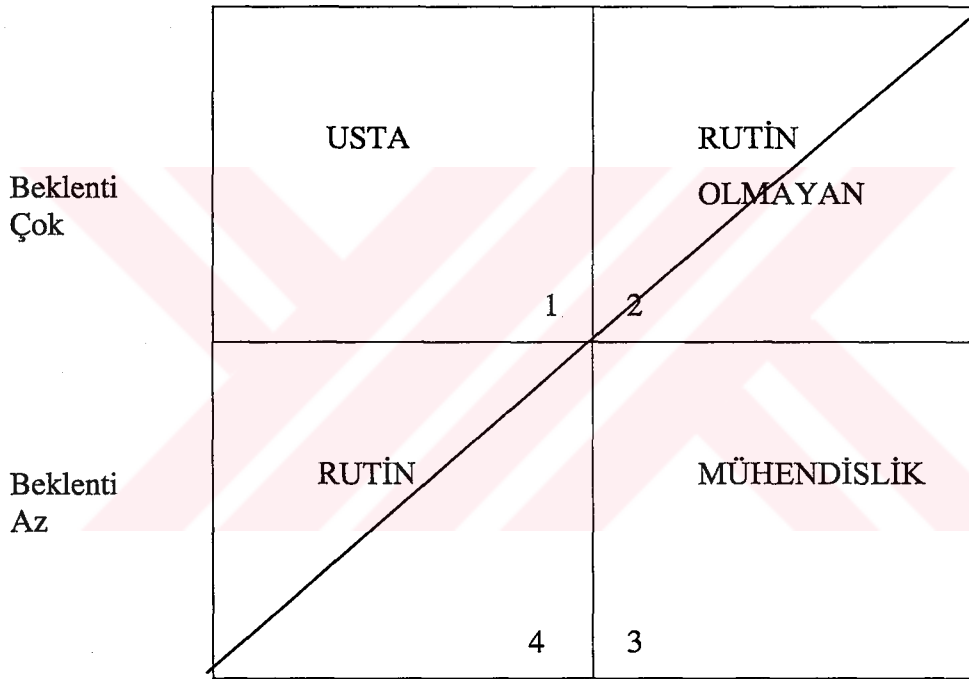
Organizasyondaki bu döngünün varlığı pazarın değişikliğine çabuk uyumu gerektirmekte, bu da organik yapılanmalar ile bu tip üretim teknolojisi kullananları da etkin kılmaktadır. Süreç teknolojisini kullanan organizasyonlarda ise, döngü mamül geliştirme ile başlamaktadır. Başarının anahtarı bilimsel araştırmaların yardımı ile yeni mamüllerin geliştirilmesindedir. Bu nedenle organik yapılanma bu tip organizasyonlarda daha başarılı olacaktır. Mekanistik organizasyon yapıları ise, kitle üretimi yapan firmalarda etkin olacaktır. Çünkü pazar hemen hemen standart ürünlere odaklaşmıştır (GIBSON-DONNELLY-IVANCEVICH, 1988, s.506).

Woodward teknolojinin organizasyon yapısına etkilerini ortaya koyduğu bu çalışmasının sonucunda;

Teknolojinin yapıyı belirleyen tek değişken olmadığını, ancak diğer çevre değişkenlerinde olduğu gibi organizasyon yapısı ile teknoloji arasında fonksiyonel bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır (WOODWARD, 1965, s.50).

Perrow teknolojinin birçok yönü olduğunu belirttikten sonra, organizasyonun yapısına etki eden yönünü ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bunlardan birincisi azdan fazlaya doğru bir ölçek içerisindeki işte beklenen durumlar, diğeri ise araştırma sürecinin beklenenler gerçekleştiğindeki durumudur. Araştırma süreci de ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; analitik ve mantıksal araştırmaya dayanır, diğeri ise analiz edilemiyendir. İş teknolojinin bu iki boyutunun birbirleriyle ilişkileri Şekil 15' de görülmektedir (PERROW, 1967, s.195; LITTERER, 1980, s. 443).

Analiz edilemeyen problemler;



Şekil :15

Teknoloji Türleri

Kaynak: PERROW, 1967, s. 196

2 numaralı kare olması beklenenlerin fazla olduğu ancak bu durumu çözebilecek tekniklerin az olduğu durumu yani rutin olmayan durumu anlatmaktadır. 4 nolu kare ise, belirsizliğin az olduğu ve işleri yapmak için analitik tekniklerin söz konusu olduğu durumu ifade etmektedir. Rutinden rutin olmaya doğru giden bir doğrudan sözedebiliriz. 1 ve 3 nolu karelerdeki durumlarla organizasyonlar çok az karşılaşacaklardır (PERROW, 1967, s.96; LITTERER, 1980, s.443). Charles Perrow'u organizasyondaki işleri (teknolojiyi)

rutin verutin olmayan olarak ikiye ayırdıktan sonra bunlann organizasyon yapıları ile ilişkileride Şekil 16' da verilmiştir.

	Az Belirsizlik	Çok Belirsizlik
Analiz edilebilen Problemler	RUTİN TEKNOLOJİ (Bürokratik Yapı)	MUHENDİSLİK TEKNOLOJİSİ (Ademi Merkezietçi Yapı)
Analiz edilemeyen problemler	USTALIK TEKNOLOJİSİ (Proje tipi yapılanmalar problem çözmede ustalık tecrübesinden yararlanma)	RUTİN OLMAYAN TEKNOLOJİ (Açık, değişini ve karmaşıklığa ayak uyduracak organik yapılanmalar.)

Şekil :16

Teknoloji Türleri İle Organizasyon Yapıları Arasındaki İlişki

Kaynak : LUTHANS, 1988, s.568.

Perrow' a göre devamlı olarak yeni sorunlarla karşılaşılın belirsizliğin yüksek olduğu ve analiz edilemeyen problemlerin söz konusu olduğu ortamlarda organizasyonlar rutin olmayan teknoloji kullanacak ve bu tip organizasyonların yapıları değişime ve karmaşıklığa ayak uydurabilecek organik yapılar olacaktır.

Belirsizliğin az olduğu ve analiz edilebilen problemlerin varlığı söz konusu olduğunda organizasyon rutin teknoloji kullanacak ve organizasyon yapılan bürokratik yapılar olacaktır.

Belirsizliğin az olduğu analiz edilemeyen problemlerin fazla olduğu durumda ise organizasyonlar ustalık teknolojisi kullanacak problem çözme ve karar almada tecrübe ve ustalık bilgilerinden istifade edeceklerdir.

Belirsizliğin ve analiz edilebilen problemlerin fazla olduğu durumda mühendislik teknolojisi kullanılacak, organizasyonun yapısı da merkeziyetçiden çok ademi merkezli bir yapı şeklini alacaktır.

Thompson' a göre organizasyonların yapılarını ortaya çıkarmada teknoloji önemli bir değişkendir. Ancak günümüzdeki insan ihtiyaçlarının sınırsızlığını düşündüğümüzde teknolojileri sınıflamanın da mümkün olmadığını da düşünebiliriz. Bununla beraber teknolojiye karşılıklı bağımlılık ve faaliyetlerin kontrolü boyutuna indirgersek sınıflama kolaylaşacaktır. Thompson teknolojiyi *yapılan faaliyetler* arasında karşılıklı bağımlılık ve *kontrolü* olarak *değerlendirmiştir*. Bunlar (PERROW, 1967, s.196 ; LITTERER, 1980, s.443);

Bağlı teknolojiler (Long-Linked Technology): Bu tip teknolojide yapılan faaliyetler birbirini takip etmektedir. Organizasyonda Z faaliyetinin yapılabilmesi için önce Y ondan önce de X faaliyetinin yapılması gerekir. Teknik rasyonelliğin orjinal sembolü olan kitle üretimindeki yürüyen bant, bağlı teknolojilere iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu çeşit teknoloji kullanan organizasyonlar belirlenen miktarda standart mamül üretmektedirler. Üretim sürecinin, her defasında aynı şekilde tekrarlanması tecrübeyi sağlamakta ve ayrıca işgörenin yapacağı hareketleri önceden belirlemek ve üretimi artırmak için bu konuda eğitim vermek de mümkün olmaktadır (THOMPSON, 1967, s.16; LITTERER, 1980, s.475).

Çözümleyici (Mediating) Teknoloji: Günümüzde birçok organizasyonun temel özelliği yaptığı faaliyetlerle kişileri birbirine bağlanmasıdır. Bankalar para yatırımcılar ile kredi alanları, iş bulma acentaları iş arayanlar ile işgören arayanları, telefon şirketi, telefon edenler ile arananları birbirlerine bağlarlar. Çözümleyici teknolojide karmaşıklık bir sonra yapılacak faaliyet için yapılması gerekenlerden meydana gelmemektedir. Çözümleyici teknoloji kullanan organizasyonlarda; karşılıklı ilişkilerde standartlık sağlanabilmesi için belli kurallar içerisinde düzenlemeler gerekmektedir. Böylece bu tip teknoloji kullanan organizasyonlarda standartlaşma son derece önemli olmakta ve bu da mekanik organizasyon yapılarından olan bürokratik organizasyon yapısı ile sağlanabilmektedir (THOMPSON, 1967, s.16 ; LITTERER, 1980, s.476).

Yoğun Teknoloji (Intensive Technology): Bu teknolojinin kullanımında en önemli özellik yapılan faaliyetlerin hepsinin birbirine bağlı olmasıdır. Yoğun teknolojiye birbirine bağlı olan faaliyetler bağlı teknolojide olduğu gibi birbirini takip eden şekilde değil, birbirleriyle ilişkili şekildedir. Örneğin hastanede acil servise gelen bir hastanın tedavisi için hastanedeki röntgen, laboratuvar, kliniğin ve eczanenin birbirleriyle olan ilişkilerinin tam olması gerekmektedir. Hastanede saydığımız bu bölümlerden bir tanesinin etkin olarak görevini yapmaması hastanın tedavisini olanaksız kılacaktır (THOMPSON, 1967, s.17). Yoğun teknoloji kullanımında organizasyondaki birimler arasında çok yönlü haberleşme gerekmektedir. Bu nedenle bu tip teknoloji kullanan organizasyonlar için en uygun yapı organik yapılardır (KOÇEL, 1995, s.96).

Günümüzde bilgi akışı insan gücü mal ve para akışı gibi önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, yönetimde bilgisayarın kullanılması karara ulaşmak için her türlü bilgiye ulaşma olanağını ve iletişimin artmasını da sağlamaktadır. Aynı zaman da bilgisayar teknolojisi üretim teknolojilerine de etki etmektedir. Klasik teknolojide bir anlamda kitle teknolojisinde ürünün değiştirilmesi operasyonu yapan özel ekipman da fiziksel değişiklik yapmakla mümkündür. Ne zaman ürün değişirse özel makine da yeniden yapılmalıdır. Ancak üretimde bilgisayar teknolojisinin kullanılması ekipmanın (donanımın) operasyona bilgisayar programının (yazılımın) uydurulması ile gerçekleştirilir. Günümüzün üretim teknolojisinde, bilgisayarın donanımını değiştirmeden programını değiştirerek çeşitli ürünler elde edilmektedir (PIORE-SABEL, 1984, s.260).

Organizasyonlarda bilgisayar teknolojisinin kullanılması dikey yapıda değişiklikler yaratmaktadır. Üst yöneticiler kendilerinden daha uzak yerlerdeki faaliyetler ve performans hakkındaki bilgilere hemen ulaşmaktadır. Yönetim kademelerinin alt seviyelerinde sorumluluklar daha da azalmaktadır. Bu da teorik baz da orta kademe yönetimin bilgisayar teknolojisi kullanımından etkilendiğini, yönetim alanının genişlediği dolayısıyla yönetim piramidinin yaygınlaşıp, hiyerarşi düzeylerinin azaldığı şeklindedir. Başka bir deyişle dikey örgütsel yapı yerini makinaların farklı alanlarında, bölümlerde ve çalışma gruplarında çalışan insanların görevlerini etkilemesi suretiyle ast-üst ilişkilerinde zaman ve mesafe kavramından tasarruf sağlayan örgütsel yapıya bırakmaktadır (AKTAN, 1990, s.62).

Bilgisayar teknolojisinin yönetimde kullanılmasının merkezleşmesi derecesine etkileri konusunda; örgütsel yapıyı merkezleştirdiği, merkezkaçlaştırdığı ve etkilemediğini söyleyen görüşler mevcuttur. Organizasyon yapısının merkezleştirdiğini söyleyen görüşe göre doğru ve ayrıntılı bilginin tepe yönetiminin elinde toplanması ve bilgisayar teknolojisinin önceden tanımlanmış kurallara göre bilgiyi işlemesi üst yöneticinin işletmenin daha büyük bir kısmını kontrol etmesine olanak sağlamaktadır. Buna göre de orta kademe yöneticileri azalmakta bunun yanında üst yöneticiye yardımcı olacak uzman danışman kadro ortaya çıkmaktadır (AKTAN, 1990, s.66).

Organizasyonları açık sistemler olarak gören durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan çalışmalar sonucunda, durgun çevre şartlarının organizasyonlar için belirlilik getirdiği, değişken çevresel şartların ise belirsizliği artırdığı ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle çevresel unsurların durgun olduğu ortamda mekanik yapı ve süreçleri uygun olurken, değişken çevre şartları organik yapı ve süreçleri uygun olmaktadır.

Değişken yada dinamik çevre şartlarında organik yapılanmaların etkin olduğunu belirttiğimize göre, bu yapılanmalar içerisinde liderlik sürecinin nasıl olacağı konusu üzerinde durabiliriz.

Burns ve Stalker tarafından geliştirilen mekanik ve organik organizasyon yapılanmalardaki liderlik sürecini ele alırsak; mekanik yapılanmalarda liderlik tarzının otokratik, liderlik yapısının önceden planlanmış motivasyon kaynağının da dışsal olduğunu organik yapılanmalarda ise, liderlik tarzının demokratik, liderlik yapısının planlanmamış motivasyon kaynağının da içsel olduğunu söyleyebiliriz (KOÇEL, 1995, s.204). Fiedler'e göre mekanik organizasyonlarda işe yönelik liderlik, organik yapılanmalarda ise kişiler arası ilişkilere yönelik liderlik sergilemek gerekecektir (KOÇEL, 1995, s.204).

Liderlik teorilerinden durumsallık yaklaşımları özellik ve davranışsal yaklaşımlarının belli başlı hatalarını ortadan kaldırmış gözükmektedir. Ancak bürokratik yapılanmalar içerisindeki yöneticilerin astlarına liderlik davranışı sergilemelerini engelleyen birçok sınırlamalar mevcuttur. Örneğin kitle üretimi teknolojisini uygulayan ve yürüyen banda sahip olan organizasyonda yapacağı işler, açıkça tanımlanan ve becerilerinin gelişmesi yönünde eğitim verilen işgörene, yöneticinin lider olarak davranmasının güçlükleri vardır

(A.SCHRIESTEİM ve Diğerleri, 1978, s.40). Görüldüğü üzere mekanik yapılanmalarda, yetkilerini işgörenleri ödüllendirmek daha çok çaba sarfetmeleri için para ve statü vermek gibi dışsal motivasyon kaynaklarını kullanan yöneticiler etkin olmaktadır, organik yapılanmalarda işgörenlere bir göreve yönlendirme, vizyona yöneltme gibi içsel motivasyon kaynaklarını kullanan liderler etkin olmaktadır.

Organizasyonların çevresinde belirsizlik ve karmaşıklığın artması bir anlamda krizlerin varlığı veya yokluğu liderlik sürecini etkileyen diğer çevresel değişken olarak karşımıza çıkacaktır. Bass, Curphy, Roberts ve Bradley gibi bazı araştırmacılar tarafından, liderlerin karizmatik olmak için bilinçli olarak krizler yaratacağını ve bunun sonucunda da krizlerin karizmatik liderlik için son derece önemli olduğu belirtilmektedir (DAFT, 1999, s.445).

Organizasyonlarda çevrede belirsizlik ile karmaşıklığın fazla olduğu kriz ortamlarında etkili liderlik davranışları, kriz olmayan durumlardaki davranış biçimlerinden farklılık göstermektedir. Kriz esnasında, takipçiler liderlerine bir problemin çözümünü bulup uygulamalarından daha önemli olarak o problemi tanımlamalarını beklemektedirler. Bunun sonucunda, krizlerle karşı karşıya kalan iş grupları, olaylar karşısında liderlerinden daha yönlendirici ve kesin tavırlar içerisinde davranış sergilemesini beklerler. (DAFT, 1999, s. 445). Böyle ortamlarda, liderler de izleyicilerinden danışmanlık ve yardım almayı pek tercih etmemektedirler (DAFT, 1999, s.445). Bu bulgular acil ve acil olmayan durumların karşılaştırılmasında kullanılabilir. Örneğin, doktorlar, zor bir ameliyattan önce meslektaşlarına danışıp önemli bir zaman harcarlar. Halbuki, doktorların ameliyat sırasında bir hastanın kalbi durmuşsa, bunun için diğer uzmanlara danışacak zamanı yoktur. Bu durumda doktor, hastanın kalbinin neden durduğunu son derece hızlı bir şekilde analiz etmeli ve hastayı yaşatmak için birlikte çalıştığı ekibi koordine etmelidir. Benzer olarak antrenörler bir oyuna hazırlanırken, zamanlarının çoğunu diğer antrenör ve takım üyeleriyle danışarak geçirirler. Fakat, son derece yakın zamanlı oynanan oyunlarda bazen kendi teknik heyetlerine bile danışacak zaman bulamayabilirler.

2331. Organizasyonlarda İşin Yapısının İzleyicilerin Davranış Biçimine Etkileri

Organizasyonlarda izleyicilere (işgörenlere) verilen çeşitli işlerde, kişiler doğal olarak bunlardan bir anlam çıkarmaya çalışmaktadırlar. Onlara göre bu işler sıkıcı, tehlikeli, eğlenceli, enteresan ve buna benzer değişik kategorilere ayrabilir.

Organizasyonlarda işlerin yapısı, önemi ve kimliği gibi bazı konular lider ve takipçilerin davranış tarzlarına etki etmektedir. İşin bu tip özelliklerinin lider ve takipçilerine etkileri aşağıda aktarılmıştır.

İşin Yapısı : İşin yapısını açıklamanın en kolay yolu yapısal ve yapısal olmayan bir örnekle olabilir. Örneğin çözümlenmesi gereken iş $5x = 15$ gibi bir problem ve eğer çözecek kişide matematiğin temel kurallarını biliyor ise; bu sorunun cevabına ulaşması o kadar kolay olacaktır. Bu sorunun çözümüne ulaşmada bir yöntem vardır ve bu yöntem uygulanırsa herkes tek bir cevapta buluşacaktır. Bu örnek yapısal bir örnektir. Diğer yandan, eğer iş, grupla ilgili problemleri çözmeye yönelik ise yukarıdaki kolay çözüm yolu uygulanamaz. Bu tip soruları çözenin yolu soruya daha değişik yöntemlerle yaklaşmaktır. Soruyu çözmeye çalışan kişilerin farklı sonuçlara ulaşması mümkündür. Bu tip örneklerde yapısal olmayan işlere örnek teşkil etmektedir. (DAFT, 1999, s.447).

İnsanlar yapısal ve yapısal olmayan işlere yaklaşımlarında farklılıklar gösterirler. Myers-Briggs Tip Belirleyiciler (MBTI), örneğin algılayanların yapısal olmayan olayları tercih ettiği, buna karşılık yargılayanların ise planlanmış ve organize olayları tercih ettiği görülmüştür. Strese yüksek toleranslı kişiler yapısız olayları, strese az toleranslı kişilere oranla daha iyi becerebilmektedir (DAFT, 1999, s.448).

Yukarıdaki matematik sorusuna dönersek, bir öğrencinin sorunun nasıl çözüleceğini bilmiyorsa bir öğretmen için o konuyu öğrenciye öğretmek o kadar kolay olur. Bu yaklaşımı değişik şekilde ele aldığımızda ise; eğer astlar bir (konuyu) biliyorsa ve anlıyorsa, üstünün ona aktardığı akıcı bilgiler bir süre sonra sıkıcı gelmeye başlayabilir. Astlar, yapısal olmayan problemler karşısında, sonuca nasıl ulaşacaklarını bilmedikleri için yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu tip durumlar karşısında liderlerin astlarının performansını artırmak için onları iş yönünden tatmin etmelerine ihtiyaç vardır (DAFT, 1999, s.449).

İşin yerine getirilmesi esnasındaki yetenek çeşitliliği: Bir araba fabrikasındaki işgörenin işi sadece sol sinyal lambasını takmak ise ve ondan sağ sinyal lambasını takması da isteniyorsa bu konu işgörende yetenek çeşitliliği yaratmayacaktır. Çünkü yetenek çeşitliliği zihinsel veya fiziksel olarak farklı yetenekleri içermektedir. İşgörenler tarafından, genel olarak yüksek yetenek içeren işler daha eğlenceli bulunmakta ve sık tekrarlanan işler, monoton ve sıkıcı olarak algılabilmektedir. İşgörenlerin az yetenek çeşitliliği içeren yapısal konularda işlerin yapılması konusunda liderlerine duyabilecekleri ihtiyaçları da sınırlı olacaktır (DAFT, 1999, s.450).

İşin kimliği: İşin kimliği kavramı, bir olay veya programın baştan sona kadar elle tutulur bir sonuçla tamamlanması olarak açıklanabilir. Örneğin, bir işgören kitle üretim teknolojisine sahip bir fabrikada yürüyen bant sisteminin herhangi bir yerinde yaptığı iş kabloyu bir kısımdan diğer bir kısma bağlayarak diğer bölüme üretimin devamı için göndermek ise; bu işte iş kimliği eksiktir. Eğer bu işgören, üretilen mamulün yapımında baştan sona kadar 30-40 farklı yöntemi uygulayarak bu aletin ortaya çıkmasına katkıda bulunuyor ise; işin kimliği vardır. İş kimliğinin sınırlı olması lider ihtiyacını azaltılabilecektir (DAFT, 1999, s.451).

İşin önemi: İşin önemi kavramı, yapılan işin başkalarının hayatlarına etkisi, olarak açıklanabilir. Örneğin, arabanın kapı kilidini kapıya tornavida ile sıkıştıran bir kişinin yaptığı işe ele alalım. Eğer kullanılan kilit arabanın diğer parçalarını bağlamada kullanılan aynı kilit parçası ise, burada işin önemi ve yetenek çeşitliliği sınırlı olacaktır. Ancak işgörenin sıkıştırdığı vida bir uzay gemisinin veya arabanın fren sisteminin önemli bir parçası ise, burada yetenek çeşitliliği ve iş kimliği önem kazanacaktır (DAFT, 1999, s.452).

İşin bağımsızlığı: Bir iş o işi yapan işgörene iş üzerinde nasıl ve ne yaptığı ile ilgili bir kontrol sağlıyorsa buna işin bağımsızlığı adı verilir. Çalıştığı organizasyonda yeterli seviyede bağımsızlığa sahip bir işgören işlerini planlama konusunda esnekliğe sahip olacaktır. İş tatmini ile işin bağımsızlığı arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Destek: İşgörene işin her aşamasında işin tamamlanan kısmı ile ilgili bilgilerin kendisine ulaştırılmasıdır. Burada destek üstlerden alınan bilgi veya yardım olmayıp, ancak işin kendisinden alınan geri beslemelerdir. Örneğin, eğer iyi araba kullanan biri iseniz, araba kullanırken, viraj ve dönüşlerde arabanın sizin komutlarınızda izleyeceği yolu kestirebilirsiniz. Bu kapsamda, liderler takipçilerine bildikleri işle ilgili olarak ne kadar fazla bilgi desteği verirler ise; takipçilerinin o oranda iş tatminleri azalacaktır (DAFT, 1999, s.453).

İşin bağımlılığı: Organizasyonlarda bazı işlerin başarıya ulaşması için koordinasyona ihtiyaç vardır. Örneğin, futbol, voleybol veya basketbol branşları gibi spor takımlarını çalıştıran koçların başarısı takımlarına verdikleri taktik-beceri ve koordinasyon ile doğru orantılıdır. Ancak, golf, atletizm gibi bireysel spor branşlarında koordinasyon daha az önem arz etmektedir. Organizasyonda yapılan işlerin birbirlerine aşırı bağımlılığı liderlerin organizasyon, planlama, yöneltme ve haberleşme konularındaki yeteneklerinin ön plana çıkmasına neden olabilir (DAFT, 1999, s.454).

Steward tarafından, organizasyonlarda liderlik sürecinde dikkate alınması gereken çevresel değişkenler talepler-kısıtlamalar-tercihler teorisinde belirtilmiştir. Araştırmacı yöneticilerin günlük, gözlem ve onlarla yaptığı mülakatlardan istifade ederek herhangi bir liderin işini üç değişik boyutta tanımlamıştır. Bunlar ;

Talepler: Üst yöneticilerin organizasyon ile beklentileridir.

Kısıtlamalar: Bir liderin hareket alanına etki eden taleplerden farklılık gösteren organizasyonel ve çevresel faktörlerdir. Örneğin, sendika sözleşmeleri, hükümetlerin iş kanunları, piyasaların durumu ve teknoloji gibi hususlar bir liderin herhangi bir durum karşısında neyi yapıp yapamayacağını kısıtlamaktadır.

Tercihler: Bir liderin gizli davranışlarıdır. Bir başka deyişle, tercihler liderlerin özgür iradesiyle seçtiği faaliyetlerdir. Bir bölümünün hedeflerinin öncelikli hale getirilmesi veya personelin değişik gruplara atanması tercihlere örnek teşkil etmektedir.

Bu model liderlik sürecinin olaydan olaya nasıl değişebileceğini çözmeye yönelik olarak kolaylıklar sağlamaktadır. Örneğin, iki pozisyon teknik olarak aynı yeterliliğe ihtiyaç duyabilir, fakat talepler-kısıtlamalar ve tercihler açısından farklı olabilirler. Stewart (1982), başarılı yöneticilerin kendilerine yönelik talep ve kısıtlamaları en hızlı şekilde tespit edip, bunları azaltmak için uğraşanlar olduklarını belirtmiştir. Bu yaklaşım, liderlerin bölüm strateji ve hedeflerini saptamalarına yardımcı olmuştur. Bu nedenle, etkili liderler talep ve kısıtlamalara uygun davrananlar değil, bu talep kısıtlamaların kendilerinin üzerindeki etkilerini aktif rol olarak azaltan kişilerdir (DAFT, 1999, s.455).

Stewart tarafından geliştirilen model daha sonra bazı araştırmacılar tarafından, liderlerin kabiliyet, kişisel yetenek ile teknik uzmanlıklarına yeteri seviyede dikkate almadığı konusunda eleştirilmiştir. Örneğin bireysel yetenekleri gelişmiş olan liderler, kendilerine getirilen talep ve kısıtlamalar konusunda ikna kabiliyetlerini kullanarak değişiklikler yapabilirler. Daha az iletişim becerisine sahip olan liderler ise; kendi bölümleri için yeni kaynakların temin veya yeni projelerin önemini üst yönetimlere anlatırken daha fazla problemle karşılaşabilirler. Bu nedenle, lider-takipçi-olaylar çerçevesinde son derece dar kapsamda tek bir yaklaşımla, etkili liderlik sürecini ortaya çıkarmaya çalışmak mümkün olamayacaktır (DAFT, 1999, s.456).

24. İkinci Bölüme İlişkin Ara Sonuç ve Değerlendirme

Bu bölümün sonucunda aşağıda belirtilen tespitleri yapmak doğru bir yaklaşım olacaktır;

-Etkili lideri ortaya çıkarabilmemiz için sadece lider özellik ve davranışlarının organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi yeterli değildir. Aynı şekilde izleyici özelliklerinin de belirlenmesi gerekmektedir.

-Bu nedenle, organizasyondaki izleyicilerin eğitim seviyeleri, yetiştirilme tarzları, yetenek ve tecrübe gibi özellikleri etkili liderin ortaya çıkarılmasında önem arz etmektedir.

Lider ile izleyici arasındaki ilişkinin şekli; merkezleşme derecesi, uzmanlaşma, organizasyonda kullanılan teknoloji ve benzer organizasyonlardaki diğer süreçlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte, iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda iyi bir izleyici de olmak gerekmektedir. Ayrıca, kendiliğinden iş yapan etkin izleyicilerin ortaya çıkması için, organizasyon yapısının merkeziyetçi yapıdan ademi merkeziyetçiye yapıya, liderlik tarzının da otokratik tarzdan demokratik tarza doğru şekillenmesi ihtiyaç duyulan organizasyonel kültür değerleri olarak ortaya çıkmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. UYGULAMA : TÜRKİYE' DE SAVUNMA SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL VE KAMU KURULUŞLARINDA ÇALIŞANLARIN İZLEYİCİLİK (TAKİPÇİLİK) TARZLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

30. Araştırmanın Yapıldığı Sektör Hakkında Genel Bilgiler

Türkiye' de savunma sanayisinin kurulmasına yönelik ilk girişimler, Osmanlı Devleti'nin yükselme dönemine kadar uzanmaktadır. 17. yüzyıla kadar güçlü bir konuma sahip olan savunma sanayisi, 18. yüzyıldan itibaren Avrupa' daki teknolojik gelişmelerin dışında kalmış ve 1. Dünya Savaşı esnasında ise; etkililiğini büyük ölçüde kaybetmiştir. Bu nedenle Cumhuriyet' in ilk yıllarında savunma sanayisine ilişkin ciddi bir alt yapı devralınmamış, bu alandaki faaliyetler Kurtuluş Savaşı sırasında Ankara çevresinde yoğunlaşan birkaç temel üretim tesisi ile sınırlı kalmıştır. Cumhuriyet Yönetimi, ilk planlı dönemde sanayileşmenin ve dolayısıyla savunma sanayisinin devlet eliyle ve yönlendirilmesiyle gelişmesini öngörmüş ve yurt içinde uçak üretimi de olmak üzere girişimlere başlanmış, ancak iç ve dış koşulların zorlaması sonucu bu alanda güçlü bir altyapı oluşturulamamıştır (SSM Yayınları, 2003, s.16).

2. Dünya Savaşı' ndan sonra Türkiye-ABD ilişkileri ve NATO' ya katılımıyla sağlanan dış savunma yardımının sonucu olarak, Cumhuriyetin ilk yıllarında başlatılan, ancak devlet desteğinin bulunmaması nedeniyle daha fazla gelişemeyen savunma sanayisi faaliyetleri de tıkanmıştır. Bununla birlikte, 1960' lı yıllarda Türkiye'nin bölgesel sorunları, 1963 ve 1967 Kıbrıs bunalımları ve özellikle Kıbrıs Barış Harekatı ve söz konusu hareket sonrasında Türkiye' ye uygulanan silah ambargosu, milli kaynaklara dayalı bir savunma sanayisinin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle 1974 sonrasında kurulan Kara, Deniz

ve Hava Kuvvetleri Güçlendirme Vakıfları tarafından, sınırlı da olsa bazı yatırımlar başlatılmıştır (SSM Yayınları, 2003, s.17).

Ancak Cumhuriyet döneminde 1980' lere kadar elde edilen sınırlı birikimin korunması ve geliştirilmesi konusunda karşılaşılan idari ve mali güçlüklerin yanı sıra sınırlı mevcut kaynaklar ve uygulanmakta olan tedarik politikalarıyla Türk Silahlı Kuvvetleri'nin biriken ve giderek büyüyen savunma teçhizatı açığının kapatılmasının mümkün olamayacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle savunma sanayisine ilişkin politikaların tespit ve bu politikaların uygulanmasına yönelik mekanizmalar oluşturmak üzere; 1985 yılında 3238 Sayılı Kanun ile, bugün Savunma Sanayii Müsteşarlığı olarak yeniden düzenlenmiş bulunan Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (SaGeB) kurulmuştur (SSM Yayınları, 2003, s.19).

3238 Sayılı Kanun ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın kurulması, savunma sanayisi politikasının yeni esaslarını da beraberinde getirmiştir (SSM Yayınları, 2003, s.20).

Bu kanun çerçevesinde uygulanan temel politika ;

- yerli sanayi altyapısından azami ölçüde yararlanmak,
- ileri teknoloji yeni yatırımları yönlendirmek ve teşvik etmek,
- yabancı teknoloji ile işbirliği ve sermaye katkısını sağlamak,
- araştırma-geliştirme faaliyetlerini teşvik etmek suretiyle gerekli her türlü silah, araç ve gerecin mümkün olduğunca Türkiye' de üretimini sağlamaktır.

Yeni politika ile, eski uygulamalardan farklı olarak:

- yerli ve yabancı özel sektöre açık,
- dinamik bir yapıya kavuşmuş,
- ihracat potansiyeline sahip,
- yeni teknolojilere adapte olmakta güçlük çekmeyen,
- teknolojik gelişmeler karşısında kendini yenileme kabiliyeti bulunan,

-Türkiye' yi başta NATO ülkeleri olmak üzere, diğer pek çok ülke karşısında sürekli alıcı durumundan kurtarıp dengeli işbirliğini mümkün kılan, bir savunma sanayisi kurulması öngörülmektedir.

Türkiye' de savunma sanayiinin ekonomik büyüklüğünün incelenmesi savunma sanayiinin konumunu tespit etmeği kolaylaştırabilecektir. Buna göre; Türkiye'nin GSMH' sının yaklaşık 200 milyar dolar olduğu ve bunun da büyük bir kısmının yurt içinden karşılandığı bilinmektedir. Yurt dışı gelirlerimiz sanayi dış satımından %12 ve turizm gelirlerinden de %18 olmak üzere, GSMH' nin, %30'unu meydana getirmektedir. Yıllık sanayi cirosu 44 milyar dolar, bunun 1/10'u mertebesindeki kısmı olan yaklaşık 4 milyar dolar savunma ağırlıklı faaliyetlerin yıllık cirosudur(SSM yayınları, 2003, s.6). Bugün Türkiye'nin savunma sanayisinde faaliyette bulunan tüm firmaların % 98'inin üye olduğu iki dernek mevcuttur. Bunlar SASAD ve SADER' dir. Bu derneklere üye 48 özel sektöre ait firma bulunmaktadır. Araştırmamızda bu derneklere üye olan Hema Dişli A.Ş, Tepe Sav.ve Güv.Sis.San, Aselsan A.Ş, Havelsan A.Ş, Mikes A.Ş, S.T.M A.Ş, Tusaş A.Ş, TAI A.Ş, Markoni Com. A.Ş, ve Erbazlar A.Ş. gibi firmalar alınmıştır. Kamu kuruluşları olarak da Silahlı Kuvvetler ve MKEK bünyesinde savunma sanayisine yönelik üretim, planlama ve kontrol yapan kurumlar bulunmaktadır.

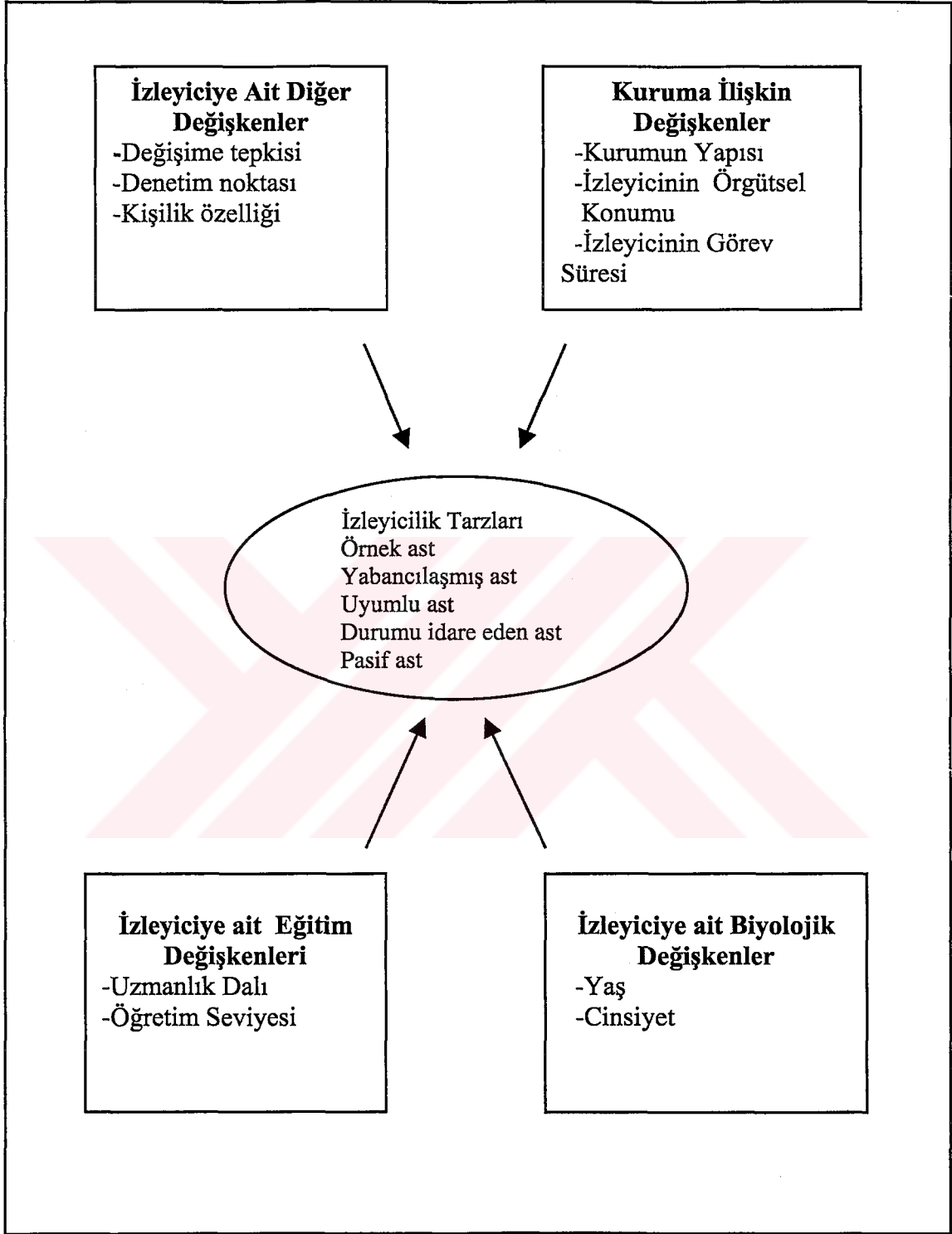
31. Araştırmanın Amacı

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda genellikle, etkili lider; bir vizyon yaratan ve diğerlerinin bu vizyona katılmasını sağlamak üzere stratejiler üreten kişi olarak tanımlanmıştır. Günümüz rekabet ortamında organizasyonlar için büyük öneme sahip etkili liderleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak da, bugüne kadar liderlerin davranış tarzları analiz edilerek, başarı ve başarısızlıkları incelenmiştir. Ancak bu çalışmalarda, liderler sanki organizasyon içerisindeki tek aktif kişi olarak düşünülerek, diğerleri yani izleyiciler, ihmal edilmişlerdir.

Organizasyon içerisinde izleyicilerin ihmal edilmesinin nedenlerinden birisi; geleneksel yönetim anlayışında, liderin karar vermede başlıca aktör olarak görülmesi ve

izleyicilerin de organizasyon içerisindeki tüm kural ve direktiflere tam anlamıyla uyan bir “mekanik robot” olarak ele alınması olduğu değerlendirilmektedir. Ancak günümüzde özellikle teknolojik ve sosyo-ekonomik alanlardaki gelişmeler, insanların eğitim seviyelerinin, buna paralel olarak da bilgi süreçleme kapasitelerinin artmasına neden olmaktadır. Bu gelişme ise; yöneticilerin organizasyonlarda rekabetçi üstünlüğü sağlamak üzere üretecekleri yenilikçi ürünleri artırmak üzere yönetim tarzlarını izleyicilerinin özelliklerine uygun olarak yeniden gözden geçirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonlarda izleyicileri göz ardı ederek etkili lideri araştırmak, bu çalışmaların güvenilirliğini azaltabilmektedir. Çünkü organizasyonlarda başarı veya başarısızlık sadece liderin yönetimiyle ilgili değil, aynı zamanda izleyicilerin onu nasıl takip ettiklerine de bağlıdır.

Bugüne kadar Kerr, Hersey ve Blanchard gibi bazı araştırmacılar tarafından, durumsallık yaklaşımı kapsamında liderlik tarzı ile izleyicilerin olgunluk düzeyi gibi bazı özellikleri ilişkilendirilerek, etkili liderlik tarzı bulunmaya çalışılmıştır. Ancak organizasyonlarda liderlik sürecinde yer alan izleyicilerin tarzlarını belirlemeye yönelik çok fazla çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu nedenle çalışmada öncelikle Robert Kelly tarafından organizasyon içerisinde yer alan izleyicilik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak geliştirilen ölçüt yardımıyla Türk Savunma Sanayiinde kamu ve özel sektörde çalışanların izleyicilik biçimleri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Ayrıca Şekil 17 de belirtilen model çerçevesinde izleyicilik tarzları ile izleyicilerin çalıştıkları kurum, eğitim seviyeleri, değişime karşı tepkileri gibi değişkenler ile ilişki dereceleri karşılaştırmalı olarak incelenecektir.



Şekil:17

İzleyicilik Tarzları ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

32. Araştırmanın Metodolojisi

Bu kısımda araştırmanın sınırları ve örnek kütlenin seçimi, araştırmada öne sürülen hipotezler, veri toplama yöntem ve aracı, anket sorularının hazırlanması, dizaynı ve test edilmesi, verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler bölümlerine yer verilmektedir.

320. Araştırmanın Sınırları ve Örnek Kitlenin Seçimi

Çalışmamızda Türk Savunma Sanayiinde kamu ve özel sektörde çalışanların izleyicilik biçimleri ortaya çıkarılacaktır. Bu kapsamda; çalışma evreni olarak “ Türkiye’de savunma sanayiinde faaliyette bulunan kuruluşların Ankara’ daki bir eğitim kuruluşuna çeşitli dönemlerde eğitim maksadıyla gelen ve kalite güvence sistemi ile toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alan yönetici ve uygulamacıları” belirlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kitlenin çok büyük olması ve neredeyse Türkiye coğrafyasına dağılmış birimlerinin bulunması, verilerin toplanması aşamasında pratik bir yol bulunmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle; verileri toplayabilmek için, kuruma bağlı bir eğitim kuruluşuna çeşitli dönemlerde eğitim maksadıyla gelen ve kalite güvence sistemi ile toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alan yönetici ve uygulamacılardan yararlanılmıştır.

Araştırma için kalite güvence sistemi ile toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alan yönetici ve uygulamacılarının tercih edilme nedeni şudur; söz konusu eğitim kuruluşuna bu çalışmayı yapan araştırmacı tarafından her iki ayda bir defa olmak üzere iki gün süre ile toplam kalite yönetim felsefesi ve uygulamaları hakkında ders verilmektedir. Ders esnasında organizasyonlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında görev alacak iş görenlerin özellikleri aktarılmakta ve bu özelliklere ilişkin uygulamalar yapılmaktadır.

Ayrıca çalışanlar, çalıştıkları kuruluş içerisinde toplam kalite uygulamalarına yönelik olarak tüm çalışanlar ile yakın etkileşim içerisinde olacağı değerlendirilmektedir.

Örnekleme 22 farklı kuruluştan 301 çalışan yer almıştır. Örneklem içinde yer alan katılımcılar; halen kuruluşların kalite bölüm kadrolarında çalışanlar ile toplam kalite uygulamalarında fiilen görev alan iş görenlerden oluşmaktadır. Anket uyguladığımız yaklaşık 350 kişiden 49 tanesinin eksik doldurması nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmış ve dolayısıyla anketin geri dönüş oranı % 86 olarak tespit edilmiştir. Örnekleme oluşturan kişilerin kuruluşlara göre dağılımı Ek 2’ de dir. Katılımcıların eğitim durumu, çalıştıkları kuruluşlardaki görevleri, mezun oldukları okul ve bölüm gibi değişik özellikleri dördüncü bölümde yer alan tanımlayıcı istatistikler başlığı altında incelenmiştir.

321. Hipotezler

Hipotezler araştırmanın anlaşılması kolaylaştırmak maksadıyla dördüncü bölümde tek ele alınmıştır.

322. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada verilere esas olan bilgiler soru kağıdı yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ve EK 9’ da örneği bulunan soru kağıdı, Robert E. Kelley’in izleyicilik tarzlarını ortaya çıkarmak üzere kullandıkları İzleyicilik Anketinden uyarlanarak hazırlanmıştır. Uyarlama süreci aşamaları içermektedir.

1. Aşama: Soru kağıdının orijinali olan “Followership Questionnaire” Robert E. Kelley’in (1992) “The Power of Followership ” adlı kitabından temin edilmiştir.

2. Aşama: Soru kağıdı Türkçe’ye tercüme edilmiş ve iki İngilizce dersi öğretim üyesi tarafından yapılan tercümelemlerle karşılaştırılarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

3. Aşama: Soru kağıdı, son olarak Kara Harp Okulu’nda görev yapan üç öğretim üyesine kontrol ettirildikten sonra çoğaltılarak güvenilirlik analizi için uygulamaya başlanmıştır.

Soru kağıdı, bir bölümü demografik özellikler olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Robert E. Kelley tarafından geliştirilen izleyicilik anketinin hesaplama yöntemi aşağıdadır.

Ankette yer alan **1-5-11-12-14-16-17-18-19-20.** sorular katılımcının bağımsız düşünme derecesini **2-3-4-6-7-8-9-10-13-15.** sorular ise; yönetime katılım derecesini ölçmektedir. Anket doldurulduktan sonra, her iki değişkene ait skorlar Şekil 18’ de belirtilen koordinat düzleminde işaretlenir. Eğer skorlar 40 ve üzerinde ise; **yüksek**, 20 ve altında ise **düşük**, her ikisi 20 ile 40 puan arasında ise; **ortalama** kabul edilir. Her iki değişkene ait bu skorlar Tablo 5 deki yerlerine konarak izleyicilik tarzları ortaya çıkarılmaktadır.



Şekil:18
İzleyicilik Tarzları

Tablo:5
İzleyicilik Tarzlarının Değişkenler ile İlişkileri

İZLEYİCİLİK TARZLARI	BAĞIMSIZ DÜŞÜNME DERECELERİ	AKTİF KATILIM DERECELERİ
ÖRNEK AST (Exemplary)	YÜKSEK	YÜKSEK
YABANCILAŞMIŞ AST (Alienated)	YÜKSEK	DÜŞÜK
UYUMLU AST (Comformist)	DÜŞÜK	YÜKSEK
DURUMU İDARE EDEN AST (Pragmatist)	ORTA	ORTA
PASİF AST (Passive)	DÜŞÜK	DÜŞÜK

323. Anket Sorularının Hazırlanması, Dizaynı ve Test Edilmesi

3230. Anketin Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Güvenirliliği yüksek bir ölçek yardımıyla aynı süreçler izlenerek aynı sonuçlar elde edilebilir (KARASAR, 2000, s.147). Başka bir ifade ile güvenilirlik, ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür (TEZBAŞARAN, 1997, s.46).

Güvenirliği düşük olan bir ölçmenin bilimsel değeri olmadığı gibi, güvenirliliğin yüksek olması da, yapılan ölçmenin amaca uygunluğunun garantisi değildir. O halde, güvenilirlik

orunlu fakat yeterli bir koşul değildir. Yapılan bir ölçmede, **üç tür güvenilirlik ölçütü** aranabilir. Bunlar;

- Zamana göre değişmezlik (süreklilik)
- Bağımsız gözlemciler arası uyum ve
- İç tutarlılık' tır (KARASAR, 2000, s.147).

Zamana göre değişmezlik ölçütü herhangi bir şeyin aynı (benzer) koşullar altında ve belli bir zaman aralığı ile ölçümleri sonucu elde edilen veri grupları arasındaki (korelasyon katsayısı)' dır. Pratikte en çok uygulanan bu teknik, daha çok, "test-tekrar test" (test-retest) tekniği olarak da bilinmektedir (KARASAR, 2000, s.148).

Bu yöntemle göre, aynı ölçme aracı aradan belirli bir süre geçtikten sonra aynı gruba uygulanır ve iki uygulamada elde edilen ölçümler arasındaki ilişki bulunur. Bu durum ölçüm aracının bireyde kalıcı özellikleri ne derece ölçtüğünü gösterir. İkinci uygulama zamanı olarak, cevaplayıcıların önemli ölçüde değişmelerine yetmeyecek kadar uzun, birinci uygulamadaki cevapları hatırlamayacak kadar kısa olmalıdır. Bunun için genellikle 2-6 hafta arası bir sürenin uygun olacağı değerlendirilmektedir Korelasyon katsayısı 0.70 ve üzerinde bulunursa ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılabilmektedir (TAVŞANCIL 2002, s.19).

Bu kapsamda araştırmada kullanılan izleyicilik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik anket 30 kişilik bir gruba 5 hafta sonra tekrar uygulanarak güvenilirlik ölçütlerinden zamana göre değişmezliği araştırılmıştır. Uygulamada Pearson Korelasyon katsayısı yönetime katılma değişkenini temsil eden değişkenlerde 0.80 bağımsız düşünme yeteneğini temsil eden değişkenlerde ise; 0.82 olarak tespit edilmiştir.

Bir diğer güvenilirlik ölçütü ise, iç tutarlılıktır. İç tutarlılığın dayandığı temel görüş, her ölçme aracının belli bir amacı gerçekleştirmek (bütünü oluşturmak) üzere, birbirinden deneysel olarak bağımsız ünitelerden (örneğin, test maddelerinden, anket sorularından) oluştuğu ve bunların bütün içinde, bilinen ve birbirlerine eşit ağırlıklara sahip olduğu

varsayımdır. Bunu sayısal olarak saptayabilmek için, geliştirilen tekniklerden ikisi aşağıdadır. Bunlar (KARASAR, 2000, s.150);

- Madde istatistikleri-Kuder-Richardson formülleri ve
- Eş (paralel) formlu araçlardır.

Madde istatistikleri, ölçme aracındaki her maddenin aldığı değer ile, ölçme aracının tümünden alınan toplam değer arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Araçtaki maddeler, eşit ağırlıkta bağımsız üniteler şeklinde ise, her madde bir toplam değerler arasındaki ilişkinin (korelasyon katsayısının) yüksek olması beklenir. Örneğin, 30 kişiye uygulanmış bir testteki her madde ile testten alınan toplam puanlar (her 30 kişinin grup puanları) arasında ayrı ayrı korelasyonlar hesaplanır. Bu katsayıların düşük olduğu test maddelerinin yeterince güvenilir olmadığına karar verilebilir. Hangi ölçünün altına düşünce güvenilirliğin “yetersiz” sayılacağı hakkında bir standart vermek güçtür. Bu düzey, araştırmanın amacına ve yapılan ölçmenin niteliğine göre değişebilmektedir. Genellikle, $r = 0.5$ 'den küçük katsayıları olan maddelerin güvenilirliklerinden kuşkulunup onların iyi birer madde olmadığı söylenebilir. Bu düzeyden daha düşük güvenilirliği olan maddeler, çoğu kez, toplam puan hesabından çıkartılır ve daha sonraki benzeri ölçmelerde bu maddeler ölçü aracına alınmaz (KARASAR, 2000, s. 150). Görüldüğü üzere güvenilirlik analizinin yapılma sebebi anket ile ölçülmek istenen ortak değeri (common core) eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının arttırmaktır (BAŞ, 2001, s.191).

Madde istatistikleri ile yapılan güvenilirlik hesaplamaları için pek çok istatistiksel formül geliştirilmiş olmakla birlikte, bunlardan en çok kullanılan “Kuder-Richardson 20 ve 21” numaraları formüllerdir (KARASAR, 2000, s.150). Ayrıca özellikle indeks türü araçlara uygun olan ve Kuder-Richardson formüllerinden türetilen Cronbach Alpha yöntemi de bulunmaktadır. Yöntemde testin her maddesinin diğer maddelerle olan ilişkisi bir katsayısı ile hesaplanmaktadır (BALCI, 2000, s.116). Bu teste göre birbirleriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçekleri alfa (α) katsayıları yüksek olur. α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddeler birbirleriyle o derece tutarlı ve aynı

özelliği ölçmeye çalışan maddelerden oluşur (TEZBAŞARAN, 1997, s.46). Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için, genellikle bu katsayının 0,70 veya daha büyük olması gerekmektedir (ÖZEN, 1996, s.101). Araştırmamızda kullanılan anketin iç tutarlılığını tespit etmeye yönelik olarak SPSS yazılımından istifade edilerek güvenilirliği test edilmiş ve 20 değişken için alfa değeri = 0.9548 olarak bulunmuştur (EK 10).

Başka bir güvenilirlik ölçüm tekniği olan eş (paralel) form yöntemi ise; aynı amacı gerçekleştirmek üzere geliştiren iki ölçüm aracının aynı zamanda veya belirli zaman aralığı ile aynı gruba aynı koşullarda uygulanarak aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. (TAVŞANCIL, 2002, s.26; KARASAR, 2000, s.150). Çalışmamızda organizasyon içerisinde izleyici tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik başka ölçüt bugüne kadar geliştiremediği için karşılaştırma yapılamamıştır.

Güvenirlik yaklaşımlarından biri olan “bağımsız gözlemciler arası uyum” yaklaşımları da diğer iki güvenilirlik yaklaşımlarının uygun olmaması durumunda kullanılan bir yöntemdir. Birden çok gözlemci birbirinden bağımsız olarak aynı şey (leri) ölçmek istemesi durumunda yöntem uygulanabilir. Bağımsız gözlemcilerin gözlem sonuçları birbirine ne kadar yakınsa ölçmenin o denli güvenilir olduğu söylenir. Bağımsız gözlemciler arası uyumun hesaplanmasında ya Kendall’ ın uyum katsayısı yada özel değişkenlik çözümlenmesi tekniği kullanılmaktadır (BALCI, 2000, s.116).

3231. Anketin Geçerlilik Analizi

Bir ölçme aracının geçerliliği, aracın neyi ölçtüğu ve bu işi ne kadar iyi yaptığı anlamına gelmektedir. Bir ölçüm aracının yada ölçeğin geçerliliği, ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin, güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı bir sayı yoktur. Bu nedenle, geçerlilik testi daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Geçerliliği yüksek bir ölçek, istenilen özelliği ölçme ve bu işi diğer özelliklerinin etkilerine kapalı kalarak, yani onların etkilerini ölçmelere yansıtmadan yapma derecesi yüksek bir ölçektir. Bu maksatla bir ölçme aracının (TAVŞANCIL, 2002 s.35; KARASAR, 2000, s.151; BALCI, 2000, s.117; ÖZEN, 1996, s.101);

- Başka bir özelliği değil, ölçmek istediği özelliği ölçmesi,
- Özelliği tam ve doğru bir biçimde ölçmesi istenmektedir.

Geçerlilik, güvenilirliğe oranla, çok daha karmaşık bir kavramdır. Örneğin, çok yüksek güvenilirliği olan “maksimum yeterlilik testleri” nin bile, neyi ölçtüğü, henüz tartışma konusudur. Günümüzde halen kullanılmakta olan geçerlik ölçütleri aşağıdadır. Bunlar (KARASAR, 2000, s.151);

- İçerik-muhteva-geçerliliği
- Uygulama (deneysel) geçerliliği ve
- Yapı geçerliliğidir.

İçerik geçerliliği: Ölçme aracında bulunan soruların (maddelerin) ölçme aracına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup “uzman görüşü” ne göre saptanmaktadır (KARASAR, 2000, s.151).

Uygulama geçerliliği: Yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılan şeyin gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumdur (KARASAR , 2000, s.152).

Yapı geçerliliği: Bilimsel olduğu kadar, felsefi yönü de ağır basan bir gerçeklik ölçütüdür. Kuramsal olarak, geçerlilik ölçmenin dayandığı “temel kuramların” geçerliliği ile ilgilidir. Özellikle, dolaylı ölçmelerin yapıldığı (asıl ölçülmek istenen şeyin onun çeşitli belirtileri ile ölçüldüğü) durumlarda ölçülen belirtilerin, gerçekten aranan belirtiler olup olmadığı sorunu vardır. Kuramsal geçerliliği ararken (KARASAR, 2000, s.151);

- Faktör analizi ve
- “Bilinen grup” ile karşılaştırma (yada geçerliliği önceden bilinen bir ölçü aracı ile karşılaştırma) tekniklerinden yararlanılabilmektedir.

İlk olarak 20. yüzyılın başlarında Spearman tarafından geliştirilen faktör analizinin yaygın kullanımı, bilgisayar teknolojisinde 1970’ li yıllarda yaşanan hızlı gelişmeyle

mümkün olabilmıştır. Faktör analizi, analiz amacı dikkate alındığında açıklayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki temel yöneme ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi söz konusudur (BÜYÜKÖZTÜRK, 2003, s.1).

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Faktör analizi, bir grup değişkeni kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir. Faktör analizi maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir tekniktir (BÜYÜKÖZTÜRK, 2003, s.1).

Çalışmamızda Kelley tarafından geliştirilen ölçütün yapı geçerliliğini ortaya çıkarmaya yönelik olarak açıklayıcı yöntemden istifade ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine ait sonuçlar, EK 11' dedir. Faktör analizi sonucunda değişkenler (sorular) 2 bileşen altında toplanmıştır. 1. bileşen altındaki sorular **2-3-4-6-7-8-9-10-13-15**, 2. bileşen altındaki sorular ise; **1-5-11-12-14-16-17-18-19-20**. sorular altında toplandığı görülmektedir. Bu sonuçlar ile anketteki soruların mevcut guruplandırma şekli aynıdır. Faktör analizinde elde edilen temel bileşenlerin değişkenlik açıklama gücü % 67,153 olarak bulunmuştur (Ek 12).

Bilinen grup ile karşılaştırmada ise, ölçme aracı iki ayrı gruba uygulanır. Bunlardan birisi, ölçülmek istenen faktörler açısından özellikleri bilinen bir gruptur. Ölçme sonunda, özelliği bilinen grup beklenen yönde bir performans gösterir ise ölçme aracını "seçme" özelliği var ve bunu gerekli şekilde yerine getirebiliyor denir. Bir başka ifade ile ölçülmek istenen faktörler ölçülebiliyor demektir. Benzeri bir teknik de, geçerliği daha önce

belirlenmiş olan bir ölçme aracı ile yeni geliştirilmiş ölçme aracını aynı gruba uygulamak ve alınan sonuçlar arasında ilişki (korelasyon) aramaktır. Şayet bu ilişki yüksek ise yeni geliştirilen aracın geçerliğinin de yüksek olduğu sonucuna varılabilir (KARASAR, 2000, s.153). Çalışmamızda organizasyon içerisinde izleyici tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik başka ölçüt bugüne kadar geliştirilemediği için karşılaştırma yapılamamıştır.

324.Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

3240. Ki-Kare Testi

Dağılımlar arası farkın anlamlılık çözümlerinde başvuru istatistiksel tekniklerden biri kay kare (χ^2)' dir (KARASAR, 2000, s.242). Söz konusu teknik özellikle değişkenleri nitelik sınıflarına ayırarak, her sınıf içine düşen birim sayısını (frekans) hesaplamak suretiyle incelemenin yapılması gereken durumlarda kullanılmaktadır. Örneğin babanın göz rengi ile çocuğun göz rengi arasında bir ilişki arandığı zaman, renkleri rakamlarla ifade ederek çözümler yapmak doğru sonuçlara götürmeyebilecektir. Çünkü mavi rengi 1, ela rengi 2, kahverengini 3,... ile göstermek ve bunlardan elde edilecek ortalamalar ile çıkarımlar yapmak saçma bir işlem olabilecektir. Bu nedenle, böyle durumlarda " χ^2 (ki-kare) testi" yapmak ve "kontenjans tabloları" düzenlenmek gerekecektir (SERPER, 1986, s.162).

χ^2 (ki-kare) testi, özellikle sınıflama ölçeği ile ifade edilen verilerle ve normal dağılımdan sapmaların olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu yönü ile, χ^2 parametrik olmayan, yani sayılabilen verilerle yapılan bir çözümlerdir (KARASAR, 2000, s.242). Ayrıca parametrik olmayan testler, ordinal (büyüklük, tercih gibi çeşitli özelliklerin sıralanmasında kullanılan) ve nominal (kullanılan rakam veya isimler birimleri sınıf veya kategorilere ayırır) ölçekli verilere uygulanmaktadır (ORHUNBİLGE, 1997, s.248-249).

"Parametrik olmayan hipotez testleri" arasında yer alan χ^2 testinin uygulama şekillerinden ikisi şunlardır(SERPER, 1986, s.163-171);

-İki değişken arasında ilişki olup olmadığının incelendiği χ^2 bağımsızlık testi ile,
-Benzer sebeplerin, maddelerin ve olayların etkileri bakımından homojen olup olmadıkları, diğer bir değişle, bunlarla ilgili gözlemlerde tespit edilen farkların ne dereceye kadar rassal olarak meydana gelebilecekleri incelenmek istendiğinde kullanılan homojenlik testidir.

Kategorik verilerin gruplar arası karşılaştırılmasına imkan veren χ^2 (ki-kare) testi, gruplar arasındaki ilişkinin miktarına cevap verme konusunda yetersiz kalabilir. Bu nedenle ilişkinin miktarını tespit etmeye yönelik olarak χ^2 (ki-kare) testinden sonra phi katsayısı veya konticensi katsayısı hesaplanabilir (BALCI, 2001, s.262).

Ayrıca parametrik olmayan testler içerisinde yer alan ve t-testinin parametrik olmayan dengi olan Mann-Whitney U testi ile ilişkili iki bağımsız örneklem ölçümlerinin dağılımlarının birbirinden anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği konusu araştırılabilir (BALCI, 2001, s.262).

Çalışmada izleyici tipleri ile cinsiyet, çalıştığı kurum ve buna benzer değişkenler ile anlamlı ilişkileri tespit etmeye yönelik geliştirilen Hipotezler yukarıda aktarılan ve parametrik olmayan testlerden istifadeyle çözümlenmeye çalışılmıştır.

3241. Ortalamalar Arası Farkın Anlamlılık Sınamaları

Örneklemeyle oluşturulmuş iki yada daha çok sayıda gruba, farklı yöntemler uygulandığında farklı sayılabilecek sonuçlar alınıp alınmadığını sınamak için başvuru olan yollardan birisi grupların ortalamalarını karşılaştırmaktır (BALCI, 2001, s.262). Bu amaçla değişik teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan en çok başvuru olanlar z ve t sınamalarıdır. Grupların ikiden çok sayıda olması halinde değişkenlik çözümlenmesi (F sınaması)' nden yararlanılmaktadır (KARASAR, 2000, s.235). Testlerin kullanımına ilişkin bilgiler aşağıdadır:

T-testi: İki ortalama, oran veya korelasyon katsayısı arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı konusu ile tek bir ortalama oran veya korelasyon katsayısının belli bir evren değerinden anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine karar vermede kullanılan parametrik bir testtir (BALCI, 2001, s. 237). Söz konusu test sadece küçük örneklemelere ($n < 30$) değil, aynı zamanda büyük örneklemelere ($n \geq 30$) dayanan problemlere de uygulanabildiği ve kesin sonuçlar verdiği için, bu bölünme ile ilgili yöntemler “kesin örnekleme teoresi” olarak da tanımlanmaktadır (SERPER, 1986, s.150). Ortalamalar arası anlamlılık sınavında, z-testinden daha çok t-testi kullanılmaktadır. Temelde, sınavın mantığı ve kullanmanın formülleri aynıdır. Aradaki tek fark z-testinin çok büyük örneklem gruplar gerektirmesi ve örneklem büyük olduğu için de normal dağılım özelliğini daha kolay yansıtması karşısında, t-testinin daha küçük örneklem gruplar içinde kullanılabilmesidir (KARASAR, 2000, s.236).

F-testi (Varyans Analizi): Karşılaştırılmak istenen grup ortalamalarının ikiden çok olması halinde, t-testi yerine parametrik bir test olan f-testi kullanılmaktadır. Söz konusu test, verilerin ortalamaları yerine ortalamalar arası değişkenliği esas almaktadır. Bu nedenle “değişkenlik çözümlemesi” olarak da adlandırılmaktadır (KARASAR, 2000, s.237).

Sayıları ikiden fazla ortalama (veya oran) arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını test etmeye yarayan varyans analizinin esası, serilerin toplam değişkenliğini kısımlara ayırmak ve her kısmın farklılığını belirli bir kaynağa bağlamak suretiyle ana kütle ortalamaları hakkında bazı sonuçlara ulaşmaktır (SERPER, 1986, s.188-189).

Ayrıca gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilirse, hangi gruplar arasında farkın olduğunu bulmak üzere post hoc testlerinden birisi uygulanabilir. Varyans analizinde anlamlı bir f oranını izleyerek yapılacak post hoc testleri; özel grup ortalamaları veya grup ortalamaları kombinasyonlar arası farklarının anlamlılığını test edilmesinde kullanılan Duncan’ın Çoklu Genişlik Testi ve Scheffe testi gibi tekniklerdir (BALCI, 2001, s.219-237).

Çalışmada izleyici tipleri ile kategorik olmayan verilerin doğrulanmasına y6nelik yukarıda aktarılan istatistiklerden istifade edilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI

Bu bölümde; araştırmada elde edilen bulgular, katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların izleyicilik tarzlarının ortaya çıkarılmasına yönelik bulgular ve daha sonra izleyicilik tarzları ile eğitim durumu, cinsiyet, görev süresi, görev yeri, değişime karşı tepki, denetim odağı ve kişilik özellikleri gibi değişkenler ile izleyicilik tarzları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

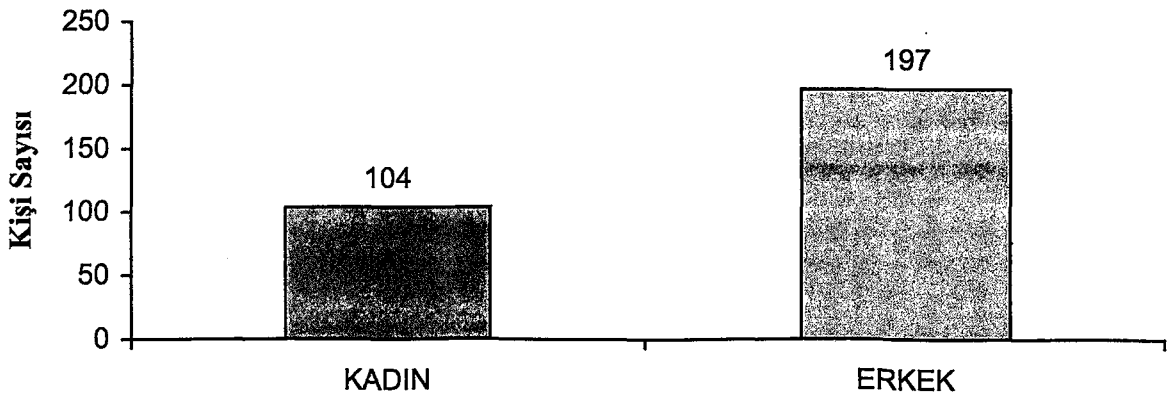
40. Katılımcılar İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında; sayısal veriler için anket dolduran katılımcılara ait bilgiler anketin baş tarafına eklenen sorulardan elde edilmiştir.

400. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Grafik: 1

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları



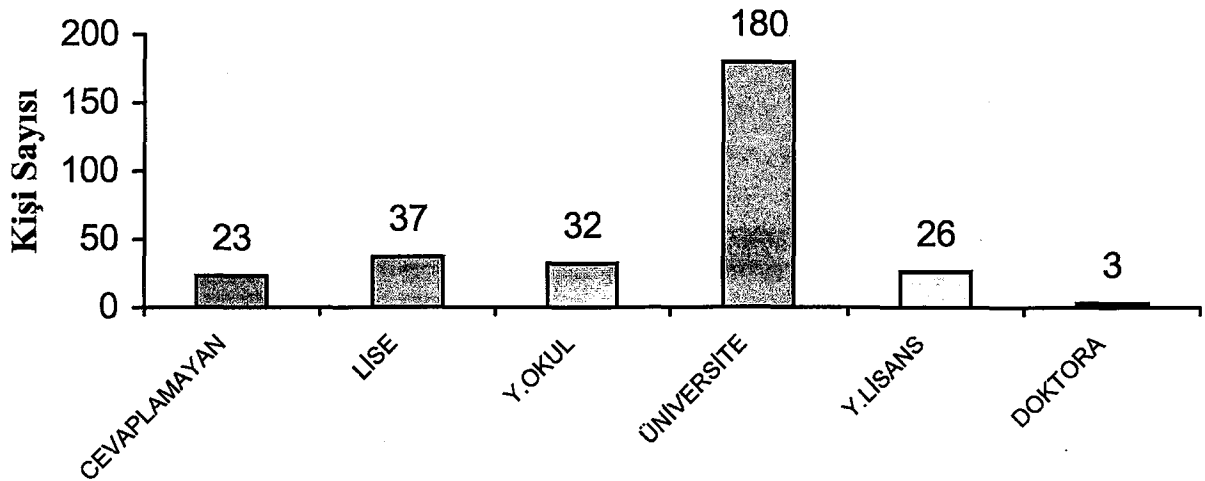
CİNSİYETİ	SAYI	YÜZDE
KADIN	104	36,6
ERKEK	197	65,4
TOPLAM	301	100

Grafik 1' de görüldüğü gibi katılımcıların 104'ü (%36,6) bayanlardan geri kalan 197'si (%65,4) ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

401. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Grafik: 2

Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları



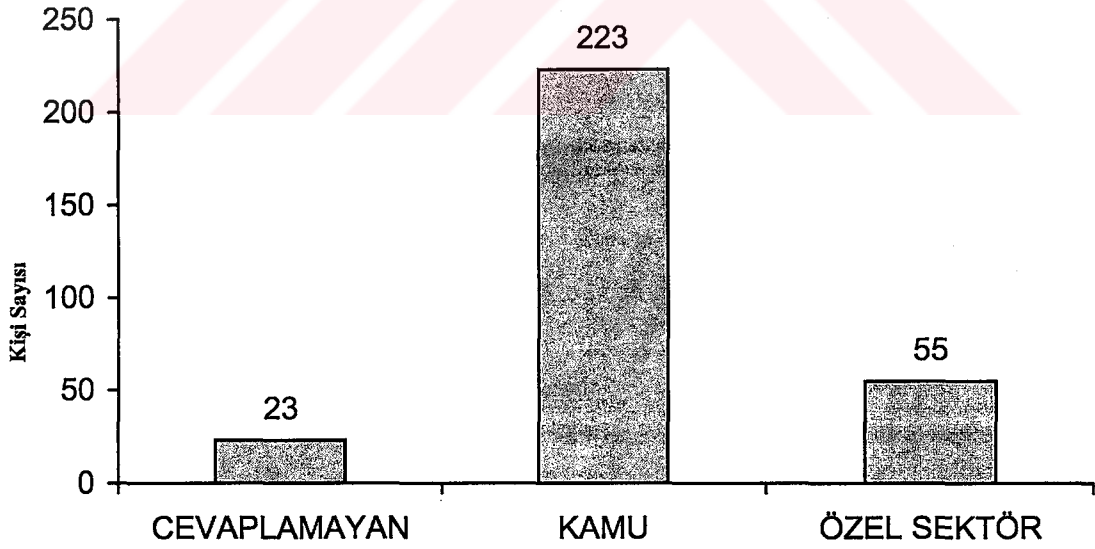
EĞİTİM DURUMU	İLK ÖĞRETİM	LİSE	Y.OKUL	ÜNİVERSİTE	Y.LİSANS	DOKTORA	TOPLAM
SAYI	23	37	32	180	26	3	301
YÜZDE	7,6	12,3	10,6	59,8	8,6	1,0	100

Grafik 2’de görüldüğü üzere katılımcılardan 23 (% 7,6) kişi İlköğretim , 37 (% 12,3) kişi Lise, 32 (% 10,6) kişi Yüksek Okul, 180 (%59,8) kişi Üniversite, 26 (% 8,6) kişi Yüksek Lisans, 3 (% 1) kişi Doktora eğitimi almıştır.

402. Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı

Grafik: 3

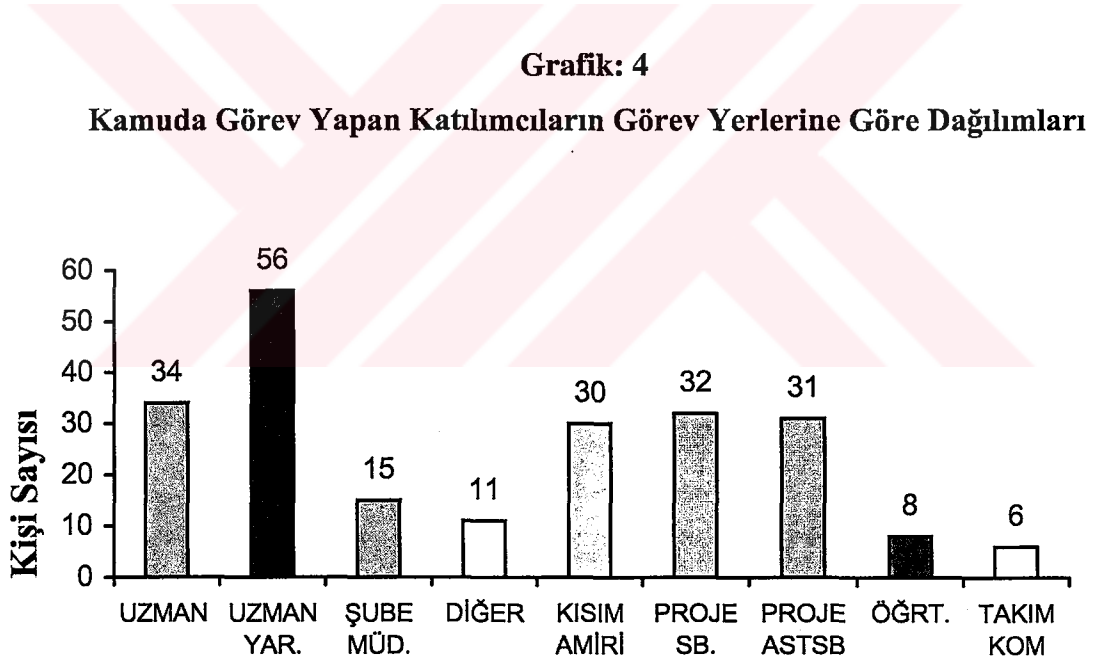
Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımları



GÖREV DURUMU	SAYI	YÜZDE (%)
KAMU	223	74,1
ÖZEL SEKTÖR	55	18,3
DİĞER	23	7,6
TOPLAM	301	100,0

Grafik 3’de görüldüğü üzere katılımcılardan 223 (% 74,1) kişi Kamu Kuruluşlarında, 55 (% 18,3) kişi Özel Sektörde, 23 (% 7,6) kişi ise; bunların dışındaki diğer işlerde çalışmaktadır.

4020. Kamuda Görev Yapan Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı



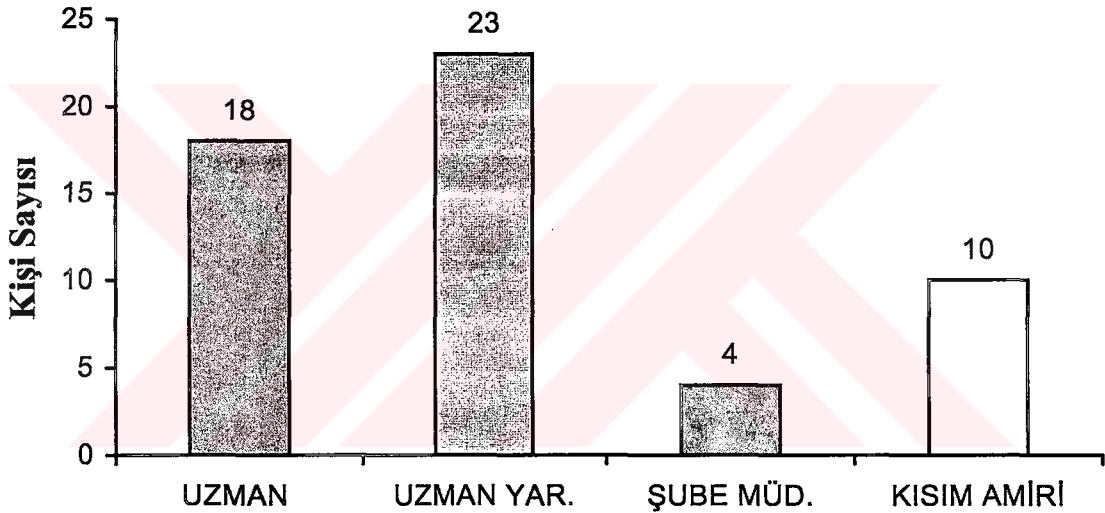
KAMU GÖREVİ	UZMAN	UZMAN YRD.	ŞUBE MÜD.	DİĞER	KISIM AMİRİ	PROJE SUBAYI	PROJE ASTSB	ÖĞRT.	TAKIM KOM.	TOPLAM
SAYI	34	56	15	11	30	32	31	8	6	223
YÜZDE	15,2	25,1	6,7	4,9	13,5	14,3	13,9	3,6	2,7	100,0

Grafik 4'de görüldüğü üzere kamuda görev yapan katılımcıların görev ünvanları Uzman 34 (% 15,2) kişi, Uzman Yardımcısı 56 (% 25,1) kişi, Şube Müdürü 15 (% 6,7) kişi, Diğer 11 (% 4,9) kişi, Kısım Amiri 30 (% 13,5) kişi, Proje Subayı 32 (% 14,3) kişi, Proje Astsubayı 31 (% 13,9) kişi, Öğretmen 8 (% 3,6) kişi, Takım Komutanı 6 (% 2,7) kişidir.

4021. Özel Sektörde Görev Yapan Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımı

Grafik: 5

Özel Sektörde Görev Yapan Katılımcıların Görev Yerlerine Göre Dağılımları



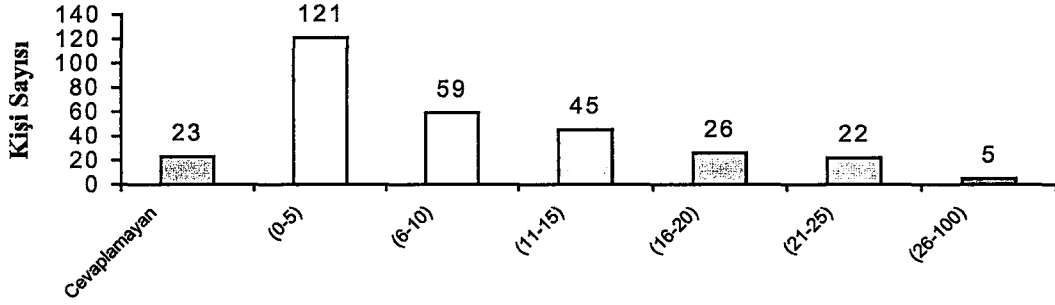
ÖZEL SEKTÖR	UZMAN	UZMAN YAR.	ŞUBE MÜD.	KISIM AMİRİ	TOPLAM
SAYI	18	23	4	10	55
YÜZDE	32,7	41,8	7,3	18,2	100,0

Grafik 5'de görüldüğü üzere Özel Sektörde görev yapan katılımcıların ünvanları Uzman 18 (% 32,7) kişi, Uzman Yardımcısı 23 (% 41,8) kişi, Şube Müdürü 4 (% 7,3) kişi, Kısım Amiri 10 (% 18,2) kişidir.

403. Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Grafik: 6

Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Dağılımı



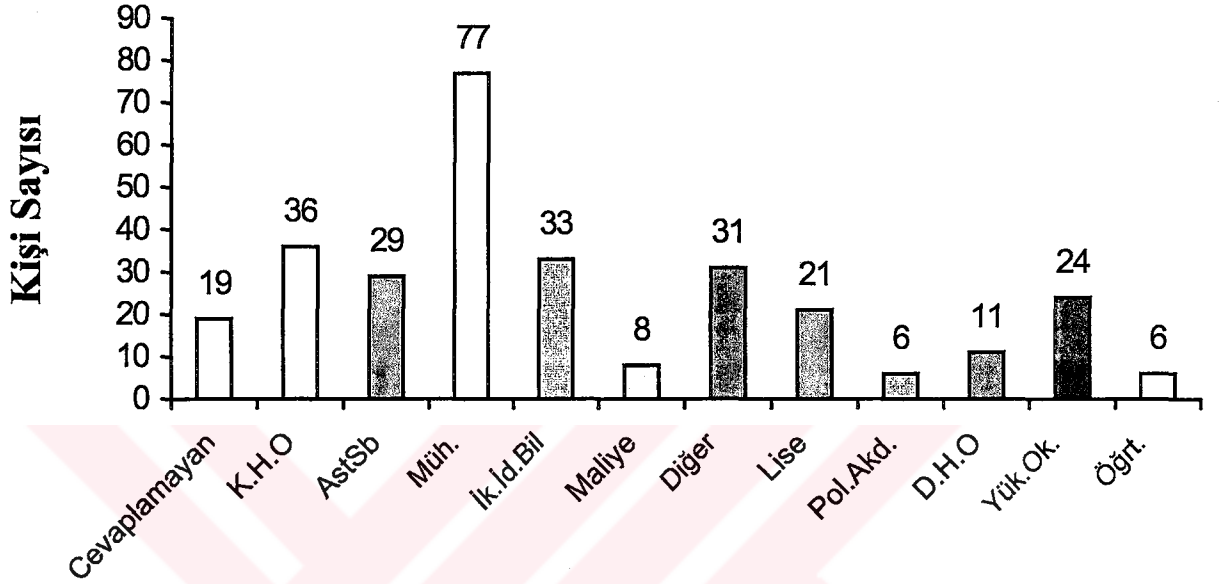
GÖREV SÜRELERİ	Bilinmeyen	(0-5)	(6-10)	(11-15)	(16-20)	(21-25)	(26-100)	TOPLAM
SAYI	23	121	59	45	26	22	5	301
YÜZDE	7,6	40,2	19,6	14,9	8,6	7,3	1,7	100,0

Grafik 6'da görüldüğü üzere katılımcıların görev süreleri bilinmeyenler 23 (% 7,6) kişi, (0-5) arası çalışanlar 121 (% 40,2) kişi, (6-10) arası çalışanlar 59 (% 19,6) kişi, (11-15) arası çalışanlar 45 (% 14,9) kişi, (16-20) arası çalışanlar 26 (% 8,6) kişi, (21-25) arası çalışanlar 22 (% 7,3) kişi, (26-100) arası çalışanlar (% 1,7) kişidir.

404. Katılımcıların Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Grafik: 7

Katılımcıların Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımları

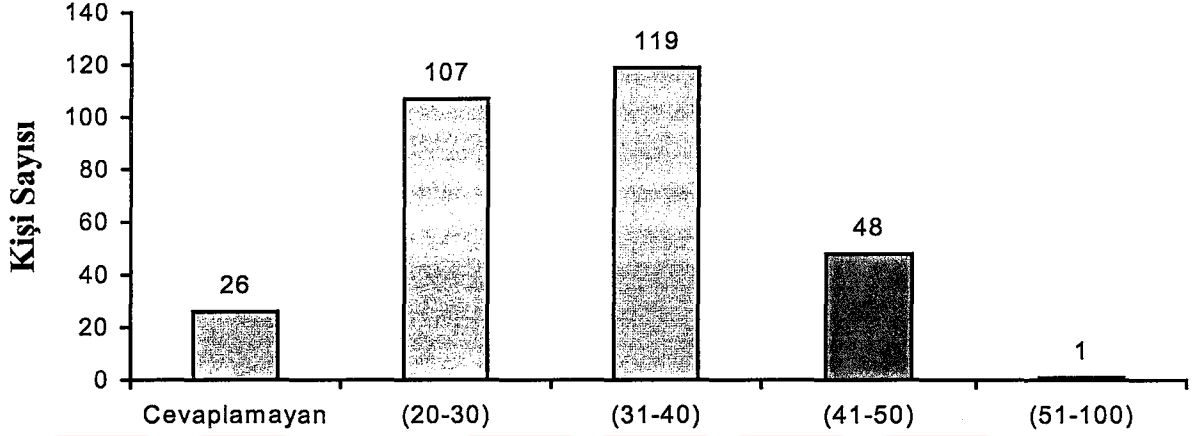


MEZUN OLDUKLARI OKUL	DİĞER	K.H.O	ASTSB	MÜH.	İK. İD. BİL	MALİYE	DİĞER	LİSE	POL AKD	D.H.O	YÜK OK.	ÖĞRT	TOPLAM
SAYI	19	36	29	77	33	8	31	21	6	11	24	6	301
YÜZDE	6,3	11,9	9,6	25,5	10,9	2,6	10,2	6,9	2	3,6	7,9	2,0	100,0

Grafik 7 'de görüldüğü üzere katılımcıların mezun oldukları okullar sırası ile Diğer 19 (% 6,3) kişi, Kara Harp Okulu mezunu 36 (% 11,9) kişi, Astsubay Meslek Okulu mezunu 29 (% 9,6) kişi, Mühendislik Fakültesi mezunu 77 (% 25,5) kişi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi mezunu 33 (% 10,9) kişi, Maliye bölümü mezunu 8 (% 2,6) kişi, , Lise 21 (% 6,9) kişi, Polis Akademisi mezunu 6 (% 2) kişi, Deniz Harp Okulu mezunu 11 (% 3,6) kişi, Yüksek Okul mezunu 24 (% 7,9) kişi, Eğitim Fakültesi mezunu 6 (% 2,0), diğer okullardan mezun olan 31 (% 10,2) kişidir.

405. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Grafik: 8
Yaşlarına Göre Katılımcıların Dağılımları



YAŞ DURUMU	Bilinmeyen	20-30	31-40	41-50	51-100	TOPLAM
SAYI	26	107	119	48	1	301
YÜZDE	8,6	35,5	39,5	15,9	0,3	100,0

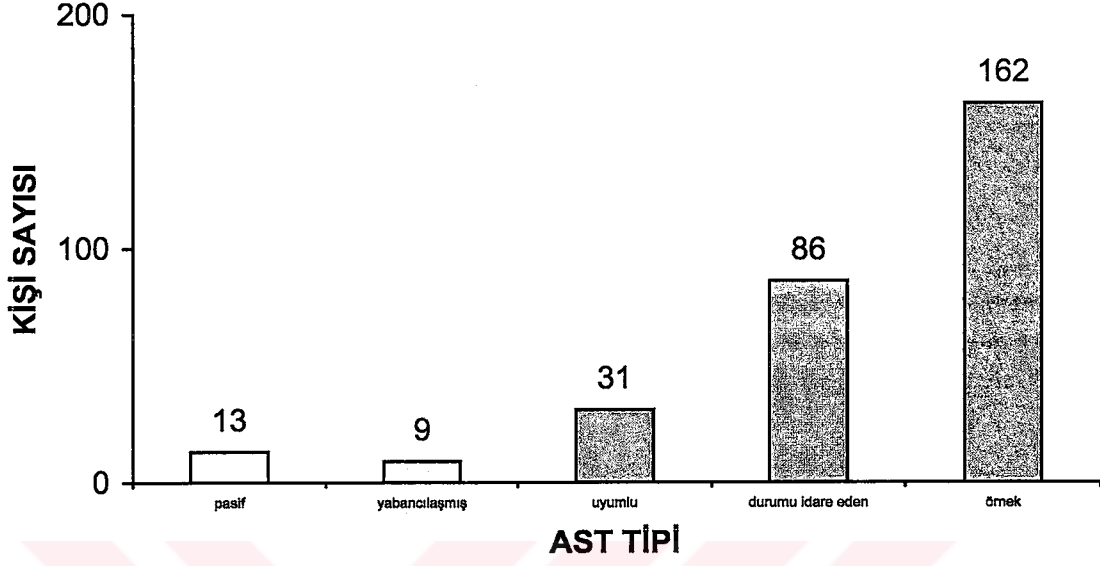
Grafik 8’de görüldüğü üzere katılımcıların yaş grupları sırasıyla, (20-30) arası 107 (% 35,5) kişi, (31-40) arası 119 (% 39,5) kişi, (41-50) arası 48 (% 15,9) kişi, (51-100) arası 1 (% 0,3), Bilinmeyen ise; 26 (% 8,6) kişidir.

41. Katılımcıların İzleyicilik Tarzlarına İlişkin Frekanslar

Katılımcıların izleyicilik tarzlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak, Robert Kelly tarafından geliştirilen İzleyicilik Tarzı Belirleme Ölçütü kullanılmıştır. Araştırmaya katılan toplam 301 katılımcının, 162’si örnek ast, 86’sı durumu idare eden ast, 31’i uyumlu ast, 9’u yabancılaşmış ast, 13’ü ise; pasif ast olarak belirlenmiştir (Grafik 9).

Grafik: 9

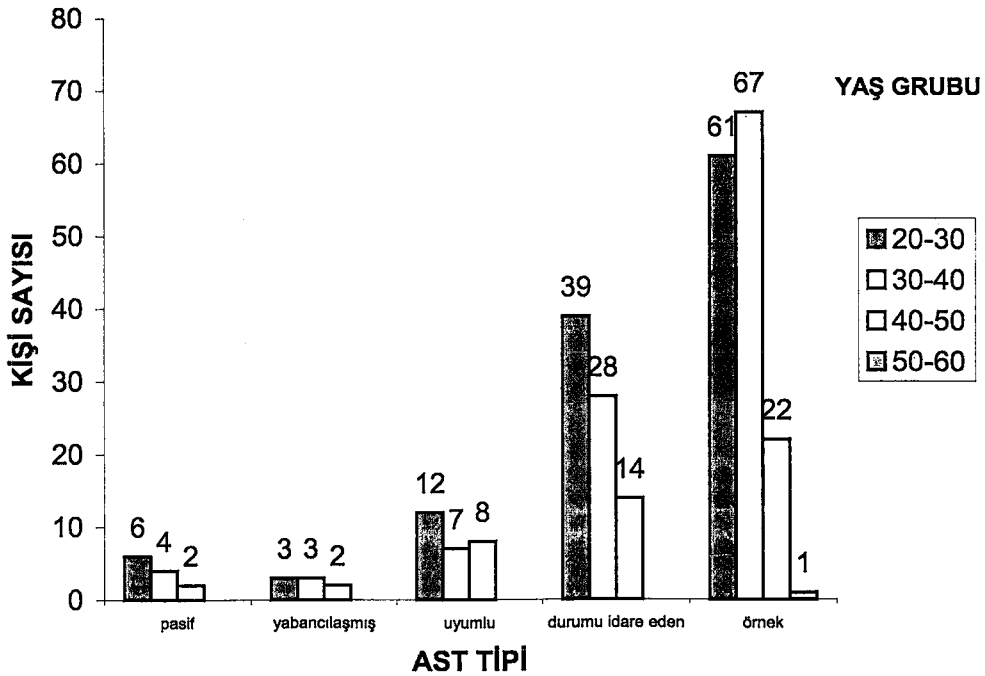
Katılımcıların Asthık (İzleyicilik) Tarzları



410. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Yaşa Göre Dağılımı

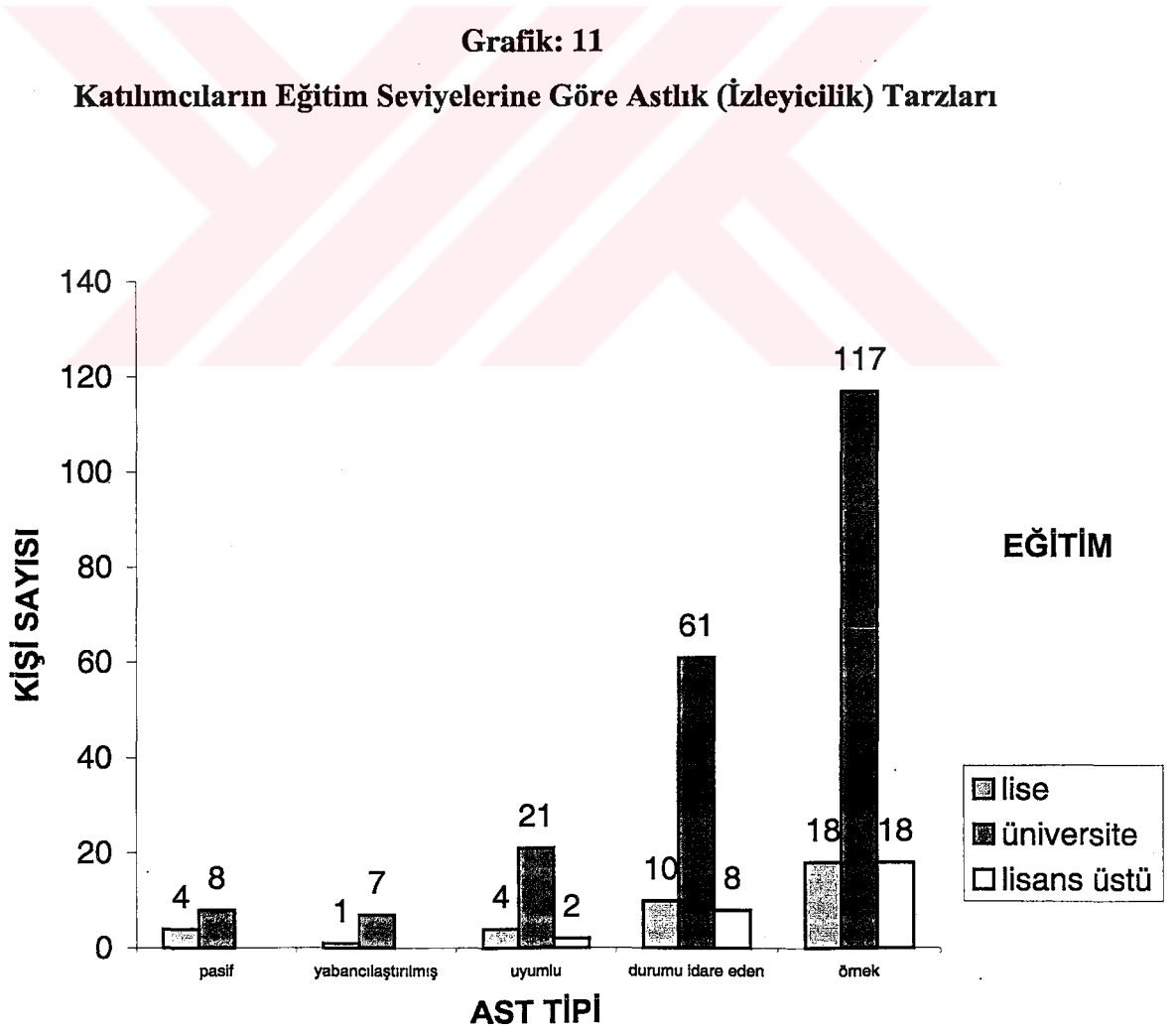
Grafik:10

Katılımcıların Yaşlarına Göre Asthık (İzleyicilik) Tarzları



Grafik 10' da görüldüğü üzere, Katılımcıların yaş grupları ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasındaki ilişkiler sırasıyla 20-30 yaş arasındaki katılımcıların, genel toplam içerisinde % 2,2 si Pasif Ast, %1,1 i Yabancılaşmış Ast, %4,3 'ü Uyumlu Ast, % 14,0'ı Durumu idare eden Ast, %21,9'u Örnek Ast, 30-40 yaş arasındaki katılımcıların genel toplam içerisinde % 1,4 ü Pasif Ast, %1,1 i Yabancılaşmış Ast, %2,5 'ü Uyumlu Ast, % 10,0'ı Durumu idare eden Ast, %24,0'u Örnek Ast, 40-50 yaş arasındaki katılımcıların genel toplam içerisinde % 0,7 ü Pasif Ast, %0,7 i Yabancılaşmış Ast, %2,9 'ü Uyumlu Ast, % 5,0'ı Durumu idare eden Ast, %7,9'u Örnek Ast, 50-60 yaş arasındaki katılımcıların genel toplam içerisinde % 0,0 ü Pasif Ast, %0, i Yabancılaşmış Ast, %2,9 'ü Uyumlu Ast, % 5,0'ı Durumu idare eden Ast, %7,9'u Örnek Asttır (Ek 3).

411. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

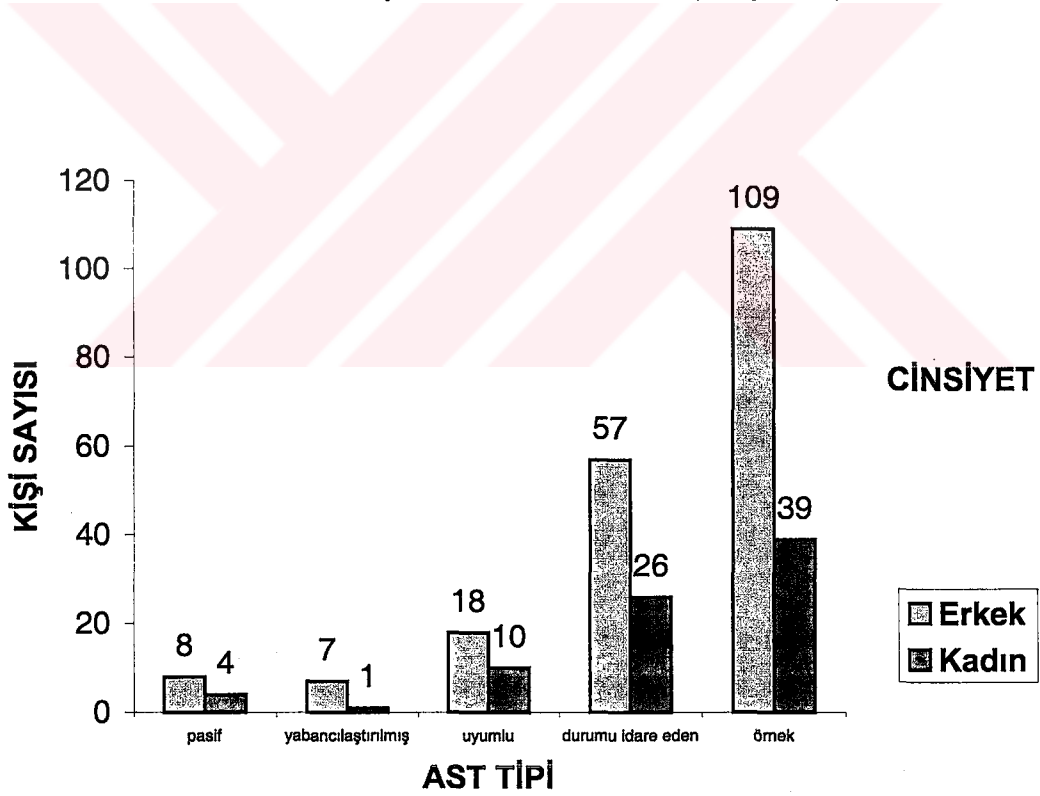


Grafik 11’ de görüldüğü gibi katılımcıların eğitim seviyeleri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasındaki ilişkiler sırasıyla Lise ve dengi okul mezunu olan katılımcıların, genel toplam içerisinde % 1,4’ ü Pasif Ast, %0,4 ‘ ü Yabancılaşmış Ast, %1,4 ‘ü Uyumlu Ast, % 3,6’ sı Durumu idare eden Ast, %6,5’i Örnek Ast, yüksek okul ve üniversite mezunu olan katılımcıların, genel toplam içerisinde % 2,9 u Pasif Ast, %2,5 i Yabancılaşmış Ast, %7,5 ‘i Uyumlu Ast, % 21,9’u Durumu İdare Eden Ast, %41,9 Örnek Ast, lisans üstü eğitim yapan katılımcıların, genel toplam içerisinde %0 u Pasif Ast, %0 ı Yabancılaşmış Ast, %0,7 ‘si Uyumlu Ast, % 2,9’u Durumu İdare Eden Ast, %6,5 ‘u Örnek Asttır (Ek 4).

412. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Grafik: 12

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Astlık (İzleyicilik) Tazrları



Grafik 12’ de görüldüğü gibi katılımcıların Ast (İzleyicilik) tipleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiler sırasıyla erkek katılımcıların, genel toplam içerisinde % 2,9 ‘u Pasif Ast, %2,5 u Yabancılaşmış Ast, % 6,5 ‘i Uyumlu Ast, % 20,4’ü Durumu idare eden Ast, %39,1’i Örnek Ast, kadın katılımcıların genel toplam içerisinde % 1,4 ü Pasif Ast, %0,4 ü

Yabancılaşmış Ast, %3,6 'ı Uyumlu Ast, % 9,3'ü Durumu idare eden Ast, %14,0'u Örnek Asttır (Ek 5).

413. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Görev Sürelerine Göre Dağılımı

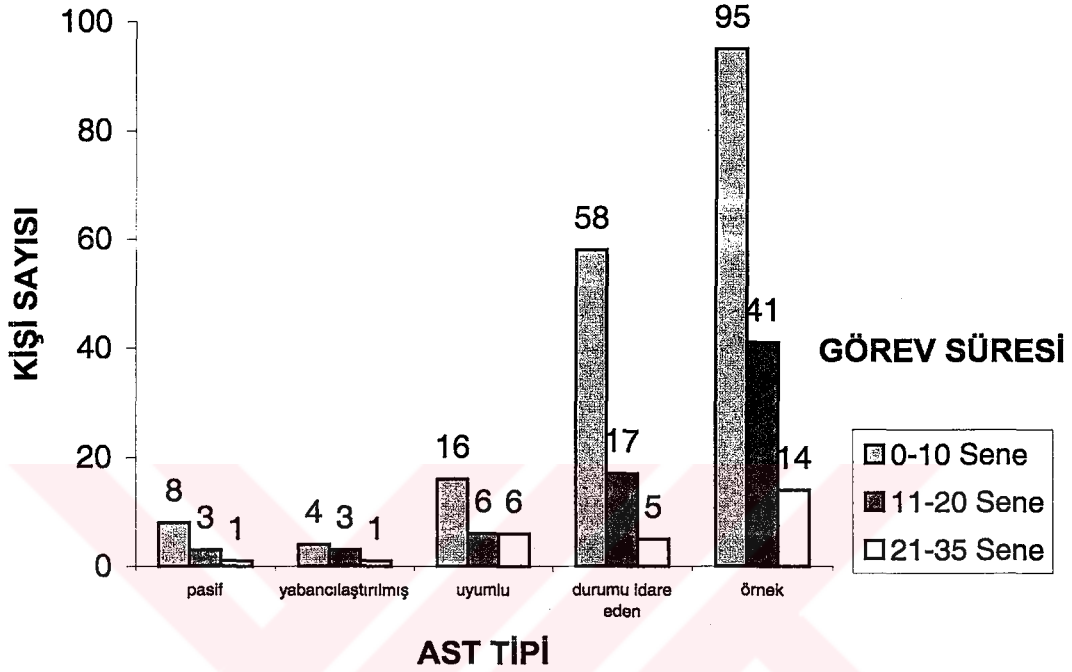
Tablo: 6

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tazrları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişki Oranları

Görev Süresi			0-10 yıl	11-20 yıl	21-35 yıl	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	8	3	1	12
		% si	%2,9	%1,1	%,4	%4,3
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	4	3	1	8
		% si	%1,4	%1,1	%,4	%2,9
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	16	6	6	28
		% si	%5,8	%2,2	%2,2	%10,1
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	58	17	5	80
		% si	%20,9	%6,1	%1,8	%28,8
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	95	41	14	150
		% si	%34,2	%14,7	%5,0	%54,0
	Toplam	Katılımcı sayısı	181	70	27	278
		% si	%65,1	%25,2	%9,7	%100,0

Grafik: 13

Katılımcıların Görev Sürelerine Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları



Grafik 13’de görüldüğü gibi katılımcıların görev süreleri ile ast tipleri arasındaki ilişkiler sırasıyla 0-10 yıl arasında görev yapan katılımcıların, genel toplam içerisinde % 2,9 u Pasif Ast, %1,4 i Yabancılaşmış Ast, %5,8 ‘i Uyumlu Ast, % 6,1’i Durumu idare eden Ast, %14,7’si Örnek Ast, 11-20 yıl arasında görev yapan katılımcıların, genel toplam içerisinde % 1,1 u Pasif Ast, %1,1 i Yabancılaşmış Ast, %2,2 ‘si Uyumlu Ast, % 6,1’i Durumu idare eden Ast, %14,7’si Örnek Ast, 21-35 yıl arasında görev yapan katılımcıların, genel toplam içerisinde % 0,4 u Pasif Ast, %0,4 i Yabancılaşmış Ast, %2,2 ‘si Uyumlu Ast, % 1,8’i Durumu idare eden Ast, %5,0 ise Örnek Asttır (Tablo 6).

414. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Denetim Noktalarına Göre Dağılımı

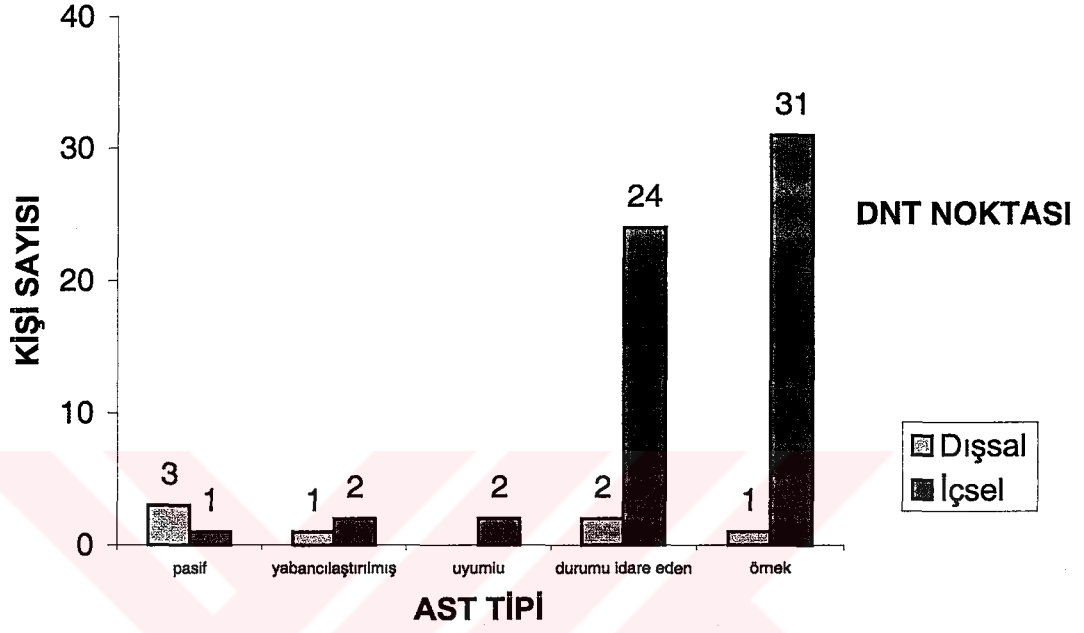
Tablo: 7

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tazırları ile Denetim Noktası Arasındaki İlişki Oranları

Den-Noktası			Dışsal	İçsel	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	3	1	4
		% si	%4,5	%1,5	%6,0
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	1	2	3
		% si	%1,5	%3,0	%4,5
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	0	2	2
		% si	%0	%3,0	%3,0
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	2	24	26
		% si	%3,0	%35,8	%38,8
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	1	31	32
		% si	%1,5	%46,3	%47,8
	Toplam	Katılımcı sayısı	7	60	67
		% si	%10,4	%89,6	%100,0

Grafik: 14

Katılımcıların Denetim Noktalarına Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları



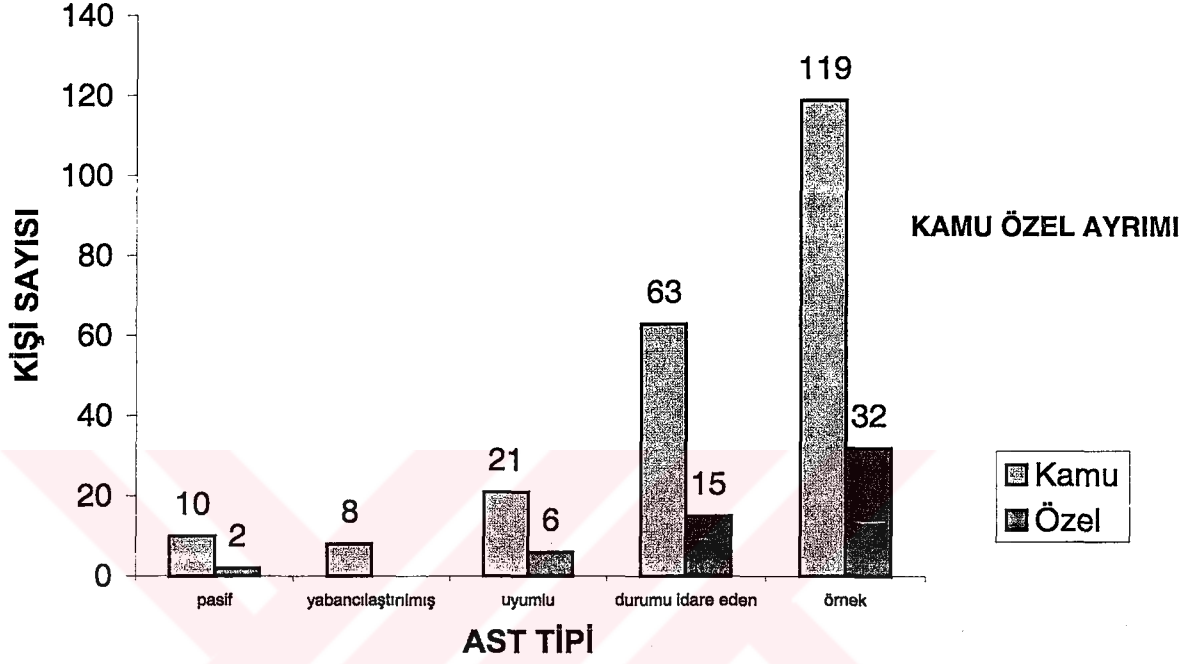
Grafik 14'de görüldüğü gibi katılımcıların denetim noktalarıyla ast tipleri arasındaki ilişkiler sırasıyla dışsal denetim noktasına sahip katılımcıların, genel toplam içerisinde % 4,5 i Pasif Ast, %1,5 i Yabancılaşmış Ast, %0 'ı Uyumlu Ast, % 3,0'ı Durumu idare eden Ast, %1,5'i Örnek Ast, içsel denetim noktasına sahip katılımcıların ise genel toplam içerisinde % 1,5 u Pasif Ast, %3,0 i Yabancılaşmış Ast, %3,0 'ı Uyumlu Ast, % 35,8'i Durumu idare eden Ast, % 46,3 ise; Örnek Asttır (Tablo 7).

415. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Görev Yerlerine Göre Dağılımı

Tablo: 8

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yerleri Arasındaki İlişki Oranları

GÖREV YERİ			KAMU	ÖZEL	TOPLAM
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	10	2	12
		% si	%3,6	%,7	%4,3
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	8	0	8
		% si	%2,9	%,0	%2,9
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	21	6	27
		% si	%7,6	%2,2	%9,8
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	63	15	78
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	119	32	151
		% si	%43,1	%11,6	%54,7
	Toplam	Katılımcı sayısı	221	55	276
		% si	%80,1	%19,9	%100,0

Grafik: 15**Katılımcıların Görev Yaptıkları Yerlere Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları**

Grafik 15'de görüldüğü gibi katılımcıların görev yerleri ile ast tipleri arasındaki ilişkiler sırasıyla kamuda görev yapan katılımcıların, genel toplam içerisinde % 3,6 sını Pasif Ast, %2,9 u Yabancılaşmış Ast, %7,6 sını Uyumlu Ast, %22,8'i Durumu idare eden Ast, %43,1'i Örnek Ast, özel sektörde görev yapan katılımcıların, genel toplam içerisinde % 0,7 sını Pasif Ast, %2,2 sını Uyumlu Ast, %6'ını Durumu idare eden Ast, %11,6'sını Örnek Asttır (Tablo 8).

416. Ast (İzleyicilik) Tiplerinin Değişime Verdikleri Tepkiye Göre Dağılımı

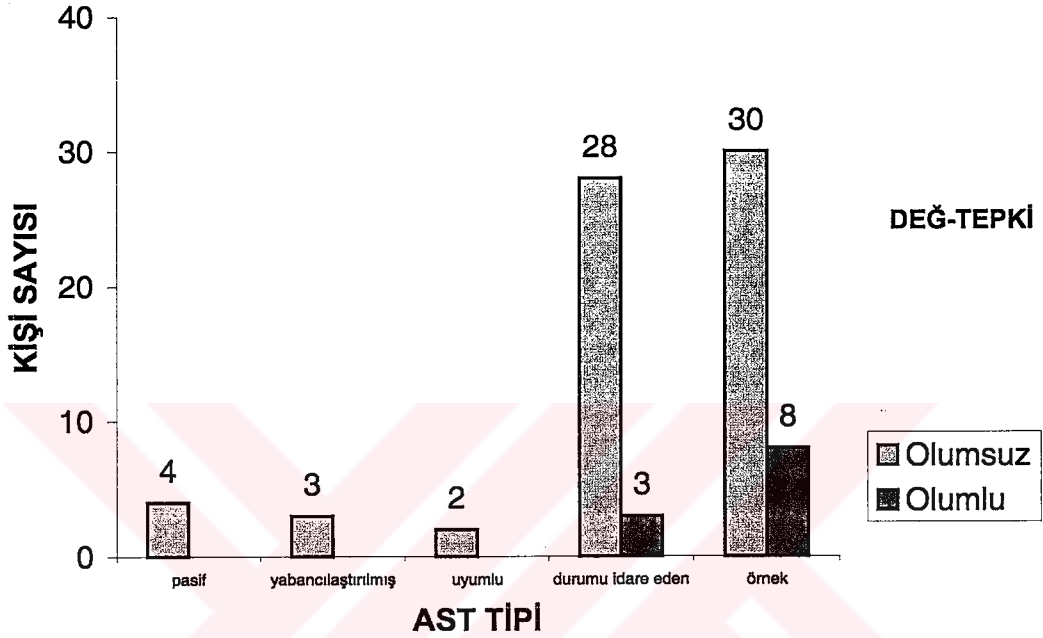
Tablo: 9

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tipleri ile Değişime Verdikleri Tepki Arasındaki İlişki Oranları

Değişime Tepkisi			OLUMSUZ	OLUMLU	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	4	0	4
		% si	%5,1	%0,0	%5,1
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	3	0	3
		% si	%3,8	%0,0	%3,8
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	2	0	2
		% si	%2,6	%0,0	%2,6
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	28	3	31
		% si	%35,9	%3,8	%39,7
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	30	8	38
		% si	%38,5	%10,3	%48,7
	Toplam	Katılımcı sayısı	67	11	78
		% si	%85,9	%14,1	%100,0

Grafik: 16

Katılımcıların Değişime Verdiklere Tepkilere Göre Astlık (İzleyicilik) Tarzları



Grafik 16' da görüldüğü gibi katılımcıların değişime verdikleri tepkiler ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasındaki ilişkiler sırasıyla değişime olumsuz tepki veren katılımcıların, genel toplam içerisinde % 5,1'i Pasif Ast, %3,8 i Yabancılaşmış Ast, %2,6 sı Uyumlu Ast, %35,9'u Durumu idare eden Ast, %38,5'i Örnek Ast, değişime olumlu tepki veren katılımcıların, genel toplam içerisinde %3,8'i Durumu idare eden Ast, %10,3'ü Örnek Ast' tır (Tablo 9).

42. Katılımcılar İle İlgili Doğrulayıcı İstatistikler

420. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Ho : Katılımcıların cinsiyetleri ile ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Katılımcıların cinsiyetleri ile ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek üzere dağılımlar arası farkın anlamlılık çözümlemesini yapan kay kare (χ^2) kullanılmıştır. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Cinsiyet Arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Ek 6 dadır.

Ast tipi ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 10 'dadır .

Tablo: 10

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	2,505	4	,644
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	2,652	4	,618
Geçerli Cevap Sayısı	279		

$\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde $P(0,644) > \alpha$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların cinsiyetleri ile ast tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz* yapılmıştır (Ek 13). Analiz sonuçlarına göre; modeldeki 1,2,3,4,5 ve 7 numaralı parametreler önemlidir. Diğer etkileşim parametreleri önemli bulunmamıştır. Buna göre ast tipine göre dağılım önemlidir. Cinsiyet** Ast (İzleyicilik) tipi etkileşimi önemli değildir.

* Logaritmik doğrusal programlama gruplanarak kategorik hale dönüştürülen verilerin iki yönlü ve çok yönlü çapraz tablolarında birlikte değişim ve değişkenlerin alt kategorileri arasındaki etkileşimleri analiz etmeye yarayan bir yöntemdir.

** Dağılımlar arası farkın anlamlılık çözümlemesini yapmak üzere, istatistiksel tekniklerden ki kare (χ^2) kullanılmıştır. Analiz neticesinde hiç bir hücrede beklenen değerın sıfır olmadığı ve beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının %20'i geçmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle , tekrar kodlamaya ve diğer testlere ihtiyaç duyulmamıştır.

421. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H₀ : Katılımcıların eğitim seviyeleri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların eğitim seviyeleri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek üzere dağılımlar arası farkın anlamlılık çözümlemesini yapan ki-kare (χ^2) kullanılmıştır (Ek 7). Ast (İzleyicilik) Tipi İle Katılımcıların eğitim seviyelerine yönelik bulgular Tablo 11' dir.

Tablo: 11

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	6,915	8	,546
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	7,838	8	,449
Geçerli Cevap Sayısı	279		

Dağılımlar arası farkın anlamlılık çözümlemesini yapmak üzere, istatistiksel tekniklerden ki-kare (χ^2) kullanılmıştır. Analiz neticesinde iki hücrede beklenen değerler sıfır olduğu ve beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının ise %40'i geçtiği tespit edilmiştir. Bu nedenle , çalışmada parametrik iki yönlü varyans analizinin parametrik

olmayan alternatifi olan Friedman İki Yönlü Varyans Analizi*** kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Buna göre tekrar düzenlenen hipotezler aşağıdadır;

H₀ : Katılımcıların eğitim seviyelerinin Ast (İzleyicilik) tiplerine etkisi yoktur.

H₁ : Katılımcıların eğitim seviyelerinin Ast (İzleyicilik) tiplerine farklı etkileri vardır.

Tablo: 12

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Friedman Testi Sonuç

Gözlem Sayısı	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
15	7,536	2	0,023

Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Friedman Testi Sonuçları Tablo 12' dedir. Bu teste göre, $\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde $P(0,023)<\alpha$ olduğu için **H₁** kabul edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 2 serbestlik derecesinde katılımcıların eğitim seviyelerinin ast tiplerini etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin gücü ve yönünü tespit etmeye yönelik olarak yapılan korelasyon testi sonuçları Ek 14' dedir.

Korelasyon testi sonuçlarına göre $\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde üniversite ve yüksek lisanslı katılımcıların eğitim seviyeleri ile ast tipleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi arttıkça, ast tipleri de pasif asttan etkili asta doğru geçiş göstermektedir (Ek 8).

422. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H₀ : Katılımcıların yaşları ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların yaşları ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

*** Friedman testi parametrik iki yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Bir gruptan işlem (eğitim düzeyi) için sıralı olarak elde edilmiş verilerin (ast tipi) işlem etkilerini test etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Ast (İzleyicilik) Tipi İle Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik olarak hazırlanan çapraz tablo ki-kare testi yapıldığında 11 hücre (55,0%) nin beklenen değeri 5' den az bulunmuştur. Bu nedenle yaş grupları birleştirilerek oluşturulan yeni veriler Tablo 13 dedir.

Tablo: 13

Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo

Yaş Grubu			20-30	30-60	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	7	5	12
		Beklenen Değer	5,3	6,7	12,0
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	4	4	8
		Beklenen Değer	3,5	4,5	8,0
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	12	15	27
		Beklenen Değer	11,9	15,1	27,0
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	39	42	81
		Beklenen Değer	35,7	45,3	81,0
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	61	90	151
		Beklenen Değer	66,6	84,4	151,0

Ast (İzleyicilik) tipi ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 14' dedir.

Tablo: 14
Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Yaş Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	2,479	4	,648
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	2,472	4	,650
Geçerli Cevap Sayısı	279		

$\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde $P(0,648) > \alpha$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların yaşları ile ast tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmıştır (Ek 15). Analiz sonuçlarına göre; modeldeki 1,2,3,4,5 ve 7 numaralı parametreler önemlidir. Buna göre ast tipine göre dağılım önemlidir. 20-30 Yaş ile ilgili parametre önemlidir. Yaş-Ast (İzleyicilik) tipi arasındaki etkileşim parametreleri önemli değildir.

423. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H_0 : Katılımcıların Görev Süreleri İle Guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) Tipleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H_1 : Katılımcıların Görev Süreleri İle Guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) Tipleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Ast (İzleyicilik) Tipi İle Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik olarak hazırlanan çapraz tablo ki-kare testi yapıldığında 5 hücre (33,3%) nin beklenen değeri 5 den az bulunmuştur. Bu nedenle yaş grupları birleştirilerek oluşturulan yeni veriler Tablo 15' dendir.

Tablo: 15
Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri
Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo

Yaş Grubu			20-30	30-60	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	8	4	12
		Beklenen Değer	7,8	4,2	12,0
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	4	4	8
		Beklenen Değer	5,2	2,8	8,0
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	16	12	28
		Beklenen Değer	18,2	9,8	27,0
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	58	22	80
		Beklenen Değer	52,1	27,9	80,0
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	95	55	150
		Beklenen Değer	97,7	52,3	150,0

Ast (İzleyicilik) tipi ile görev süreleri arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 16' dadır.

Tablo: 16

**Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye
Yönelik Ki-Kare Sonuç Tablosu**

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	3,731	4	,444
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	3,744	4	,442
Geçerli Cevap Sayısı	278		

$\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde $P(0,444) > \alpha$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların görev süreleri ile ast tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; modeldeki 2,3,4,5 ve 7 numaralı parametreler önemlidir. Buna göre ast tipine göre dağılım önemlidir. Görev süresi 20-30 yıl arası parametresi önemli bulunmuştur. Ast (İzleyicilik) tipi-Görev süresi etkileşimi önemli değildir (Ek 16).

**424. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Görev Yerleri (Kamu / Özel) Arasındaki İlişkiye
Yönelik Bulgular**

H_0 : Katılımcıların görev yerleri (kamu özel) ile ast (izleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Katılımcıların görev yerleri (kamu özel) ile ast (izleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ast (İzleyicilik) tipi ile görev yerleri (Kamu Özel) arasındaki ilişkiye yönelik olarak hazırlanan çapraz tablo Tablo 17' dir.

Tablo: 17
Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yerler
(Kamu-Özel) Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo

Görev Yerleri			Kamu	Özel	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	10	2	12
		Beklenen Değer	9,6	2,4	12,0
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	8	0	8
		Beklenen Değer	6,4	1,6	8,0
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	21	6	27
		Beklenen Değer	21,6	5,4	27,0
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	63	15	78
		Beklenen Değer	62,5	15,5	78,0
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	221	55	276
		Beklenen Değer	221,0	55,0	276,0

Ast (İzleyicilik) tipi ile görev yerleri (Kamu Özel) arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 18' de dir.

Tablo: 18

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları İle Görev Yaptıkları Yerler Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	2.335	4	,674
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	3,889	4	,420
Geçerli Cevap Sayısı	276		

$\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde $P(0,674) > \alpha$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların kamu ve özel sektörde görev yapmaları ile ast tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; modeldeki 1,2,3,4,5,7,9,10,11,12, numaralı parametreler önemlidir. Buna göre ast tipine göre dağılım önemlidir. Kamuda görev yapma parametresi önemli bulunmuştur. Kamu görevi-Pasif Ast tipi , Kamu görevi-Durumu İdare Eden Ast tipi, Kamu görevi-Uyumlu Ast Tipi, Kamu Görevi-Yabancılaşmış Ast Tipi arasındaki etkileşimler önemlidir. Buna göre özel sektörde görev yapanlar ile kamuda görev yapanların astlık biçimleri farklılaşmakta ve özel sektörde izleyiciler etkili izleyicilik eğilimleri daha fazla çıkmaktadır (Ek 17).

425. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Denetim Noktası Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular

H_0 : Katılımcıların denetim noktaları ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Katılımcıların denetim noktaları ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek üzere daşılımlar arası farkın anlamlılık çözümlemesini yapan ki-kare (χ^2) kullanılmıştır. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Katılımcıların denetim noktalarına yönelik bulgular Tablo 19' dadır.

Tablo: 19

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	21,7773	4	,000
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	13,545	4	,009
Geçerli Cevap Sayısı	67		

Analiz neticesinde sekiz hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının %80'i geçtiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışmada bu sonuç kabul edilmeyerek ast tipleri tekrar kodlanmıştır. Yeni düzenlemeye göre hipotezler tekrar belirlenmiştir;

H₀ : Katılımcıların Denetim Noktaları İle Guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) Tipleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Yoktur.

H₁ : Katılımcıların Denetim Noktaları İle Guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) Tipleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Test sonucunda elde edilen veriler Tablo 20' dedir. Kategori birleştirilmesi sonucunda elde edilen verilerde de iki hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının ise %50'i geçtiği tespit edilmiş ve bu sonuçta kullanılmamıştır.

Tablo: 20

Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	3,511	1	,061
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	3,895	1	,048
Geçerli Cevap Sayısı	67		

Denetim noktası ile Ast (İzleyicilik) tipi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik olarak parametrik iki yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi olan Friedman İki Yönlü Varyans Analizi kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Buna göre tekrar düzenlenen hipotezler aşağıdadır;

H₀ : Katılımcıların denetim noktalarının Ast (İzleyicilik) tiplerine etkisi yoktur.

H₁ : Katılımcıların denetim noktalarının Ast (İzleyicilik) tiplerine farklı etkileri vardır.

Tablo: 21

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Denetim Noktaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Friedman Testi Sonuç Tablosu

Gözlem Sayısı	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlam Düzeyi
10	4,000	2	0,135

Ast (İzleyicilik) tipi ile denetim noktası arasındaki ilişkiyi doğrulamaya yönelik yapılan Friedman Testi Sonucu Tablo 21' dendir. Buna göre; $\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde

$P(0,135) > \alpha$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 2 serbestlik derecesinde katılımcıların denetim noktaları ile ast tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmıştır (Ek 18). Analiz sonuçlarına göre ; modeldeki 1,2,3,4,7 ve 9 numaralı parametreler önemlidir. Buna göre ast tipine göre dağılım önemlidir. Dışsalılık parametresi önemli bulunmuştur. Dışsalılık-Pasif Ast tipi arasındaki etkileşim önemlidir.

426. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Mezun Olunan Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H_0 : Katılımcıların mezun oldukları okullar ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Katılımcıların mezun oldukları okullar ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ast (İzleyicilik) tipi ile mezun olunan Okul arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 22 ' dedir.

Tablo: 22

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tazrları ile Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	42,571	40	,361
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	47,675	40	,189
Geçerli Cevap Sayısı	282		

Ki-kare analizi sonucunda otuz dokuz hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının ise %70,9'ü geçtiği tespit edilmiştir. Bu nedenle , çalışmada bu sonuç kabul edilmeyerek ast tipleri tekrar kodlanmıştır. Yeni düzenlemeye göre oluşturulan hipotezle aşağıdadır;

H₀ : Katılımcıların mezun oldukları okullar ile guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların mezun oldukları okullar ile guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonucu Tablo 23 ' dedir. Kategori birleştirilmesi sonucunda elde edilen verilerde de altı hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının ise %27,3'i geçtiği tespit edilmiş ve bu sonuçta kullanılmamıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmıştır (Ek 19). Analiz sonuçlarına göre ; modeldeki 1,7,8,9,10 ve 12 numaralı parametreler önemlidir. Ast (İzleyicilik) tipi-Mezun Olunan Okul etkileşimi önemli değildir.

Tablo: 23

Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	10,611	10	,389
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	17,510	10	,371
Geçerli Cevap Sayısı	282		

427. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Görev Yerleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H₀ : Katılımcıların görev yerleri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların görev yerleri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ast (İzleyicilik) tipi ile görev yerleri arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 24 ' dedir.

Tablo: 24

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yer Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	54,628	52	,375
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	60,173	52	,204
Geçerli Cevap Sayısı	278		

Ki-kare analizi sonucunda elli iki hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının ise %74,3'ü geçtiği tespit edilmiştir. Bu nedenle , çalışmada bu sonuç kabul edilmeyerek Ast (İzleyicilik) tipleri tekrar kodlanmıştır. Yeni düzenlemeye göre belirlenen hipotezler aşağıdadır;

H₀ : Katılımcıların görev yerleri ile guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların görev yerleri ile guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yer Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonucu Tablo 25' dedir. Kategori birleştirilmesi sonucunda elde edilen verilerde de on hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının %35.7'i geçtiği tespit edilmiş ve bu sonuçta kullanılmamıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmıştır (Ek 20). Analiz sonuçlarına göre; modeldeki 1,7,8,11,12,13 numaralı parametreler önemlidir. Ast (İzleyicilik) tipi-Görev Yaptıkları Yer Arasındaki etkileşim önemli değildir.

Tablo: 25

**Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile
Görev Yaptıkları Yer Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi
Sonuç Tablosu**

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	15,411	13	,282
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	17,510	13	,177
Geçerli Cevap Sayısı	278		

428. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Kişilik Tarzları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H₀ : Katılımcıların kişilik tarzları ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların kişilik tarzları ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ast (İzleyicilik) tipi ile kişilik tarzları arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 26 'dadır.

Tablo: 26

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	60,017	64	,618
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	58,294	64	,678
Geçerli Cevap Sayısı	80		

Ki-kare analizi sonucunda seksen iki hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının ise %96,5'ü geçtiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışmada bu sonuç kabul edilmeyerek ast tipleri tekrar kodlanmıştır. Yeni düzenlemeye göre oluşturulan hipotezler aşağıdadır;

H₀ : Katılımcıların kişilik tarzları ile guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların kişilik tarzları ile guruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonucu Tablo 27' dedir. Kategori birleştirilmesi sonucunda elde edilen verilerde de otuz hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının ise %88,2'i geçtiği tespit edilmiş ve bu sonuçta kullanılmamıştır.

Tablo: 27

Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	23,939	16	,091
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	30,783	16	,014
Geçerli Cevap Sayısı	80		

429. Ast (İzleyicilik) Tipi İle Değişime Verdikleri Tepki Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

H₀ : Katılımcıların değişime karşı tepkileri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Katılımcıların değişime karşı tepkileri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların ölçütlere verdikleri puanlar esas alınarak yapılan Tek yönlü Anova Testi analizi neticesinde Ast (İzleyicilik) tipi ile değişime karşı tepkileri arasındaki ilişkiye yönelik test sonuçları Tablo 28' dedir. Bu sonuca göre; $\alpha=0.05$ anlamlılık seviyesinde $P(0,436) > \alpha$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların değişime tepkileri ile ast tipleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Tablo: 28

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Karşı Tepkileri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Testi Sonuç Tablosu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	514,868	4	128,717	0,958	0,436
Within Groups	9943,562	74	134,372	-	-
Toplam	10458,430	78	-	-	-

Araştırmaya geliştirmek üzere katılımcıların değişime karşı verdikleri tepkilerin puanları olumlu ve olumsuz olarak tekrar kodlanarak Ki-kare analizi yapılmıştır. Buna göre düzenlenen hipotezler aşağıdadır;

H₀ : Katılımcıların değişime tepkileri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların değişime tepkileri ile Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 29' dadır. Ki-kare testine göre yedi hücrede beklenen değeri beşin altında olan hücre sayısının %70,5'i geçtiği tespit edilmiştir. Bu nedenle , çalışmada bu sonuç kabul edilmeyerek Ast (İzleyicilik) tipleri tekrar kodlanmıştır. Buna göre düzenlenen hipotezler aşağıdadır;

H₀ : Katılımcıların değişime tepkileri ile gruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Katılımcıların değişime tepkileri ile gruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni düzenlemeye göre elde edilen sonuçlar Tablo 30 'dadır. Bu sonuçlara göre; $\alpha=0,10$ anlamlılık seviyesinde $P(0,086)<\alpha$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Buna göre 0,10 anlam düzeyinde ve 1 serbestlik derecesinde katılımcıların değişime karşı verdikleri tepkiler ile gruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmıştır (Ek 21). Analiz sonuçlarına göre ; modeldeki 1,2,3,4,5 ve 7 numaralı parametreler önemlidir. Ast (İzleyicilik) tipi dağılımı önemlidir. Değişime olumsuz tepki verme parametresi de önemlidir.

Tablo:29

Katılımcıların Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Karşı Tepkileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	3,494	4	,479
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	4,638	4	,326
Geçerli Cevap Sayısı	78		

Tablo: 30
Katılımcıların Guruplandırılmış Astlık (İzleyicilik) Tarzları ile Değişime Karşı
Tepkileri Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Testi Sonuç Tablosu

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki -Kare	2,955	1	,086
Olasılık Oranı (Likelihood ratio) Ki -Kare	3,040	1	,081
Geçerli Cevap Sayısı	80		

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde, organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en önemli değişkenlerden birisinin “*Liderlik Süreci*” olduğu konusyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderlik alanında son dönemde yapılan ampirik çalışmalarda ise; bu süreçte lider değişkenlerine etki eden organizasyon yapısı, kültür, işin yapısallık derecesi gibi çok çeşitli çevre faktörleri ve bunların sürece katkıları ele alınmıştır.

Bu çalışmada ise; liderlik sürecinin en temel değişkenlerinden birisi olan izleyicilik (astlık) kavramı ele alınmıştır. Nasıl bugüne kadar liderlerin sınıflandırılmasına yönelik çok çaba sarf edilmiş ise; izleyicilerin (astların) de sınıflandırılmasının mümkün olup olmayacağı araştırılmıştır.

Bu araştırma; Türkiye’ de Savunma Sanayii’nde iş yapan özel ve kamu kuruluşlarında görev yapan iş görenlerin, öncelikle izleyicilik (astlık) tarzlarını belirlemeyi ve ardından da bu tarz davranış sergilemelerine neden olan değişkenleri ortaya çıkarmayı hedeflemiştir.

Çalışmada öncelikle; liderlik sürecinin günümüzde geldiği noktayı tespit etmek üzere tarihsel gelişimi içerisinde liderlik teorileri ele alınmış, izleyicilik kavramının bu süreç içerisindeki yerinin belirlenmesinin ardından organizasyonlarda izleyicilik çeşitleri ve buna etki eden değişkenler bütünleştirici bir yaklaşımla teorik olarak ele alınmıştır.

Teorik çalışmanın ardından, izleyicilerin tarzlarını belirlemeye yönelik olarak Robert Kelley tarafından geliştirilen ölçüt yardımıyla katılımcıların “*izleyicilik tarzları*” belirlenmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların izleyicilik tarzlarının ortaya çıkarılmasının ardından izleyicilerin bu tarz davranış sergilemelerine neden olabilecek faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik doğrulayıcı istatistik kapsamında analizler yapılmıştır.

Özet olarak; bu araştırmada durumsallık yaklaşımı çerçevesinde liderlik sürecinde “izleyicilik (astlık) kavramı” teorik olarak ele alınmış; daha sonra izleyiciler sınıflandırılarak, bu sınıflandırmaya etki eden değişkenler ile ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın tamamlanmasıyla ortaya çıkan yenilikler, elde edilen sonuçlar ve bilime yapılan katkılar üç başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- Araştırma metodu ve analiz yöntemine ilişkin değerlendirmeler,
- İzleyicilik (astlık) tarzlarına ilişkin elde edilen sonuçlar,
- İzleyicilik (astlık) tarzları ile bu tarzlara etki eden değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlardır.

Araştırma Metodu ve Analiz Yöntemine İlişkin Değerlendirmeler;

- Bugüne kadar yaptığımız araştırmalarda, liderlik sürecinde izleyici (ast) sınıflandırılmasına yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle; çalışmanın özellikle organizasyonlarda izleyicilerin (astların) sınıflandırılmasına yönelik yapılacak bilimsel araştırmalara yön verebilecek nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.
- Çalışmada kullanılan ölçütün, geçerlilik ile güvenilirliği test edilmiş ve bu örnekleme ait tespit edilen değerler tatmin edici seviyede bulunmuştur. Bu nedenle, ölçütün bundan sonraki aynı konuda yapılacak araştırmalardaki anketlerin iç tutarlılığının tespit edilmesinde yararlanılabilecek bir araç olduğu değerlendirilmektedir.
- İnsanların davranış ve tutumlarını ölçmek için anketlerden yararlanılarak yapılan araştırmalarda; katılımcılar “gerçek” eğilimlerinden daha fazla “olması gerekeni” cevaplandırılabilmektedir. Bu nedenle; ampirik (görgül) araştırmalarda sosyal beğenilirlik etkisi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada bu

etkiyi en aza indirmek üzere farklı bir yöntem izlenmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler bu çalışmayı yapan araştırmacı tarafından, iki yıl süreyle her iki ayda bir defa olmak üzere iki gün süre ile verilen derslerde toplanmıştır. Derste katılımcıların kendilerini tanımalarına yönelik uygulamalar yapılmış ve ardından katılımcılardan sadece sonuçlar istenmiştir. Bu yöntemin de araştırmacıların sosyal beğenirlik etkisini azaltmada kullanabileceği bir yöntem olabileceği değerlendirilmektedir.

İzleyicilik (Astlık) Tarzlarına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar;

Araştırma sonucunda; katılımcıların izleyicilik tarzlarına göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir;

- Pasif izleyici (ast) % 4,
- Yabancılaşmış izleyici (ast) % 3,
- Uyumlu izleyici (ast) % 10,
- Durumu idare eden izleyici (ast) % 28 ve
- Örnek izleyici (ast) % 55 ' dir.

Araştırma sonucunda örnek izleyici (ast) oranının diğerlerinden fazla olmasının nedeninin katılımcıların yaptıkları işle ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü, veriler kurumların kalite güvence sistemi ile toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alan yönetici ve uygulamacılardan elde edilmiştir. Organizasyonlarda, esas hedefi sürekli iyileştirme olan toplam kalite yönetim anlayışını kendi kurumlarında hayata geçirmek düşüncesinde olan katılımcıların bağımsız düşünme yetenekleri ile yönetime katılma becerilerinin yüksek olmasının yaptıkları işin doğasının bir gereği olduğu düşünülmektedir.

İzleyici tiplerinin yaşlarına göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir;

- 20-30 yaş arasındaki katılımcıların ; % 4,9 pasif izleyici (ast) , % 2,5 yabancılaşmış izleyici (ast) , %9,9 uyumlu izleyici (ast) , %32,2 durumu idare eden izleyici (ast) ve %50,5 örnek izleyici (ast)' dir.

- 30-40 yaş arasındaki katılımcıların; % 3,6 pasif izleyici (ast) , % 2,7 yabancılaşmış izleyici (ast) , % 6,4 uyumlu izleyici (ast), % 25,6 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 61,7 örnek izleyici (ast)tır.
- 40-50 yaş arasındaki katılımcıların; % 4,1 pasif izleyici (ast), % 4,1 yabancılaşmış izleyici (ast), % 16,6 uyumlu izleyici (ast), % 29,1 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 46,1 örnek izleyici (ast)' dir.

Katılımcıların yaşları ile izleyicilik tarzları arasındaki ilişkide en dikkat çekici sonuç yaşın artmasıyla birlikte yabancılaşmış izleyici oranlarının artmasıdır. Bu sonuç; gerçekte etkili izleyici özelliklerine sahip olan ancak organizasyonda yaşadıkları geçmiş tecrübeler ve yöneticiler tarafından çıkarılan engeller neticesinde yabancılaşmış davranış geliştiren izleyici tipine karşılık gelmektedir.

İzleyici tiplerinin eğitim seviyelerine göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir.

- Lise düzeyinde eğitim alan katılımcıların; % 10,8 pasif izleyici (ast), % 2,7 yabancılaşmış izleyici (ast), % 10,8 uyumlu izleyici (ast), % 27 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 48,7 örnek izleyici (ast)' dir.
- Üniversite düzeyinde eğitim alan katılımcıların; % 3,7 pasif izleyici (ast), % 3,2 yabancılaşmış izleyici (ast), % 9,8 uyumlu izleyici (ast), % 28,5 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 54,8 örnek izleyici (ast)' dir.
- Lisans üstü düzeyinde eğitim alan katılımcıların; % 7,1 uyumlu izleyici (ast), % 28,5 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 64,4 örnek izleyici (ast)' dir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri ile izleyicilik tarzları arasındaki ilişkide en belirgin sonuç; izleyicilerin eğitim düzeyleri arttıkça örnek izleyici (ast) oranlarının artması ve eğitim seviyesi azaldıkça pasif izleyici (ast) oranının artmasıdır. İnsanlarda istendik davranış değişikliği meydana getirmek şeklinde tarif edilen eğitim süreci bir noktada

insanların yaratıcı fikirler ile yönetime katılmalarında da anahtar role sahip olduğu değerlendirilmektedir.

İzleyici tiplerinin cinsiyetlerine göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir ;

- Erkek katılımcıların; % 4 pasif izleyici (ast), % 3,5 yabancılaşmış izleyici (ast), % 9 uyumlu izleyici (ast), % 28,6 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 54,9 örnek izleyici (ast)' dir.
- Kadın katılımcıların; % 5 pasif izleyici (ast), % 1,25 yabancılaşmış izleyici (ast), % 12,5 uyumlu izleyici (ast), % 32,5 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 48,75 örnek izleyici (ast)' dir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile izleyicilik (astlık) tarzları arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçlardan birisi; örnek izleyici (ast) oranının erkeklerde fazla olması ve uyumlu(evet efendimci) izleyicilerin kadınlarda fazla olmasıdır. Bu sonucun çalışan kadının ülkemizde tartışılan yeri ile ilgili ipuçları verecek nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

İzleyici tiplerinin görev sürelerine göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir ;

- 0-10 yıl arası görev yapan katılımcıların; % 4,4 pasif izleyici (ast), % 2,2 yabancılaşmış izleyici (ast), % 8,8 uyumlu izleyici (ast), % 32 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 52,6 örnek izleyici (ast)' dir.
- 11-20 yıl arası görev yapan katılımcıların; % 4,2 pasif izleyici (ast) , % 4,2 yabancılaşmış izleyici (ast) , % 8,5 uyumlu izleyici (ast) , % 24,2 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 58,9 örnek izleyici (ast)' dir.
- 21-35 yıl arası görev yapan katılımcıların; % 3,7 pasif izleyici (ast), % 3,7 yabancılaşmış izleyici (ast), % 22,2 uyumlu izleyici (ast), % 18,5 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 51,9 örnek izleyici (ast)' dir.

Katılımcıların görev süreleri ile izleyicilik tarzları arasındaki ilişkiye yönelik dikkat çekici bir orana rastlanılmamıştır.

İzleyici tiplerinin denetim noktalarına göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir ;

- Dışsal denetim noktasına sahip katılımcıların; % 42,4 pasif izleyici (ast), % 14,4 yabancılaşmış izleyici (ast), % 28,8 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 14,4 örnek izleyici (ast)' dir.
- İçsel denetim noktasına sahip katılımcıların; % 1,6 pasif izleyici (ast), % 3,2 yabancılaşmış izleyici (ast), % 3,2 uyumlu izleyici (ast), % 40 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 52 örnek izleyici (ast)' dir.

Elde edilen oranlara göre çevresindeki olayları kendisinin çok fazla katkısı olamayacağını düşünmek olan dışsallık eğilimi ile yönetime katılarak her konuda yaratıcı fikirler üretmek olan örnek izleyicilik uyuşmaması beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde kendiliğinden iş yapma ve sorumluluk alma özellikleri çok fazla olan içsel eğilimli katılımcıların da örnek izleyici (ast) olarak belirlenmeleri beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İzleyici tiplerinin kamu veya özel sektörde görev yapmalarına göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir;

- Kamuda görev yapanların; % 4,5 pasif izleyici (ast), % 3,6 yabancılaşmış izleyici (ast), % 9,5 uyumlu izleyici (ast), % 28,5 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 53,9 örnek izleyici (ast)' dir.
- Özel; % 3,6 pasif izleyici (ast), % 10,9 uyumlu izleyici (ast), % 27,2 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 58,6 örnek izleyici (ast)' dir.

Katılımcıların, kamuda veya özel sektörde görev yapmaları ile izleyicilik tarzları arasındaki ilişkide en belirgin sonuç; özel sektörde görev yapan izleyicilerin örnek izleyici

(ast) oranlarının kamuda görev yapanlara göre daha fazla, pasif izleyici (ast) oranının ise daha az olmasıdır. Bu sonuç; özel sektördeki kurumların piyasada rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları iş görenler hakkında ipuçlarını da verdiği değerlendirilmektedir.

İzleyici (ast) tiplerinin değişime verdikleri tepkilere göre dağılımları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir ;

- Değişime olumsuz tepki verenlerin; % 5,9 pasif izleyici (ast), % 4,4 yabancılaşmış izleyici (ast), % 2,9 uyumlu izleyici (ast), % 41,7 durumu idare eden izleyici (ast) ve % 45,1 örnek izleyici (ast)' dir.
- Değişime olumlu tepki verenlerin; % 37,5 durumu idare eden izleyici (ast), % 62,5 örnek izleyici (ast)' dir.

Katılımcıların, değişime verdikleri tepkiler ile izleyicilik tarzları arasındaki ilişkide en dikkat çekici sonuç; değişime olumlu tepki veren izleyicilerin örnek izleyici (ast) oranlarının değişime olumsuz tepki verenlere göre daha fazla olmasıdır. Değişime olumlu tepki verme ile etkili izleyicilik arasındaki bu tarz bir ilişki beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu ayırmda; katılımcıların, izleyicilik (astlık) tarzlarına ilişkin elde edilen sonuçlar sadece oranlarından yola çıkılarak değerlendirilmeye çalışıldı. Bu verilerin ne kadar anlamlı olduğunu ortaya çıkarmak üzere doğrulayıcı istatistik kapsamında yapılan çalışmalar ise; aşağıdaki bölümde aktarılmaya çalışıldı.

İzleyicilik (Astlık) Tarzları İle Bu Tarzlara Etki Eden Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar;

- Cinsiyet ile izleyicilik (astlık) tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olup, olmadığı test edilmiştir. Buna göre; 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların cinsiyetleri ile izleyici tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear

analiz yapılmış ve Cinsiyet İzleyici (ast) tipi arasındaki etkileşimin önemli olmadığı bulunmuştur.

- İzleyicilik (astlık) tarzları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup, olmadığı test edilmiştir. Buna göre; 0,05 anlam düzeyinde ve 2 serbestlik derecesinde katılımcıların eğitim seviyelerinin ast tiplerini etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin gücü ve yönünü tespit etmeye yönelik olarak yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre $\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde üniversite ve yüksek lisanslı katılımcıların eğitim seviyeleri ile izleyicilik (ast) tipleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi arttıkça, ast tipleri de pasif asttan etkili asta doğru geçiş göstermektedir.
- Yaş ile izleyicilik (astlık) tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olup, olmadığı test edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların yaşları ile izleyici (ast) tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmış ve Yaş-İzleyici (ast) tipi arasındaki etkileşim parametrelerinin önemli olmadığı bulunmuştur.
- Kamu veya özel sektörde görev yapma ile izleyicilik (astlık) tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olup, olmadığı test edilmiştir. Buna göre 0,05 anlam düzeyinde ve 4 serbestlik derecesinde katılımcıların kamu ve özel sektörde görev yapmaları ile izleyici (ast) tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Ancak çalışmanın sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmış ve Kamu görevi-Pasif İzleyici (ast) tipi , Kamu görevi-Durumu İdare Eden İzleyici (ast) tipi, Kamu görevi-Uyumlu İzleyici (ast) Tipi, Kamu Görevi-Yabancılaşmış İzleyici (ast) Tipi arasındaki etkileşimlerin önemli olduğu bulunmuştur. Buna göre özel sektörde görev yapanlar ile kamuda görev yapanların izleyicilik (astlık) biçimleri farklılaşmakta olduğu gözlenmiş ve özel sektörde izleyicilerin etkili izleyicilik eğilimlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İzleyici (ast) tipi ile denetim noktası arasındaki ilişkiyi doğrulamaya yönelik yapılan Friedman Testi Sonucuna göre; 0,05 anlam düzeyinde ve 2 serbestlik

derecesinde katılımcıların denetim noktaları ile izleyici (ast) tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmış ve Dışsallık parametresi ile Dışsallık-Pasif İzleyici (ast) tipi arasındaki etkileşim önemli bulunmuştur. Buna göre dışsal eğilimi yüksek olanların organizasyonlarda izleyici davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Gruplandırılmış İzleyicilik (astlık) Tarzları ile Görev Yaptıkları Yer Arasındaki İlişkiye Yönelik yapılan Loglinear analiz sonuçlarına göre; İzleyici (ast) tipi - Görev Yaptıkları Yer Arasındaki etkileşimin önemli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların değişime karşı verdikleri tepkiler ile gruplandırılmış Ast (İzleyicilik) tipleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, $\alpha=0,10$ anlamlılık seviyesinde kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarını geliştirmek üzere Loglinear analiz yapılmış ve modeldeki 1,2,3,4,5 ve 7 numaralı parametreler önemli olduğu tesbit edilmiştir.

Tez çalışması sonucunda elde edilen bulguların literatüre sağlayabileceği bilimsel katkılar aşağıda özetlenmiştir;

- Araştırmadan elde edilen sayısal bulgular ile; izleyicilik (astlık) tarzına etki eden değişkenler kısmen belirlenmiştir.
- Katılımcıların izleyicilik tarzları Robert Kelley tarafından belirlenen beş boyuta göre tanımlanmış ve derinliğine incelenmiştir.
- Bu çalışma sonucunda; elde edilen bulgular ile benzer çalışma sonuçları arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına imkan sağlanmıştır.
- Araştırmadan elde edilen her türlü bulgunun katılımcılara verilecek hizmet içi eğitim programlarında kullanılabilir nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

- Araştırmaya konu olan kurumun üst düzey yöneticileri; iş görenlerin çevresindeki olaylara nasıl tepki verdiklerini anlayabilmek için tez çalışması sonuçlarından yararlanabileceği değerlendirilmektedir.
- Araştırmaya konu olan kurumlarda özellikle iş görenlerin davranışlarına yönelik tespit edilen bulgular üst düzey yöneticilere geri besleme sağlayacak niteliktedir. Bu nedenle araştırma bulgularının üst düzey yöneticiler tarafından, kurum amaçlarına koşutluk sağlamayan konuların ortaya çıkarılarak, düzeltici tedbirlerin alınmasını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir.

Araştırma Sonuçları Dolaylı Olarak etki Edebileceği Konular Aşağıdadır;

- Tez çalışması sonucu elde edilen bilgiler ışığında; ülke içinde veya dışında aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar ile araştırmanın yapıldığı kurumlar arasında yapılacak kıyaslamaların ile kurumlar arası ilişkilerin hangi alanlarda geliştirilebileceği konusunda fikir edinilebilir.
- Araştırma kapsamında incelenen değişkenler, Türkiye’deki ve incelenen kurumlar içindeki olayların davranış bilimleri bağlamında yorumlanmasında da kullanılabilir.
- Araştırmaya konu olan kurumların etkililiği ve/veya verimliliği, diğer kurumsal uygulamalar gibi çok çeşitli faktörler, araştırmada kullanılan izleyici tarzları ile ilişkilendirilebilir. Böylelikle, gelecekte yapılacak araştırmalar için çalışma sonuçları kullanılabilir.

Müteakip Araştırmalara İlişkin Yönlendirmeler;

- İzleyicilik tarzları belirlenirken; Robert E. Kelley tarafından geliştirilen “izleyicilik ölçütü” kullanılmıştır. Söz konusu anketin güvenilirlik analizi zamana göre değişmezlik, bağımsız gözlemciler arası uyum ve iç tutarlılığını tespit etmeye yönelik madde istatistikleri yapılarak tespit edilmiştir. Ancak eş formlu araçlardan istifadeyle güvenilirliği test edilmemiştir. Bu nedenle; bundan sonra yapılacak çalışmalarda anketin güvenilirliğini arttırmak üzere eş formlu araçlardan istifade

edilerek test yapılmasında yarar vardır. Anketin yapı geçerliliğini test etmek üzere faktör analizi yapılmış, temel bileşenlerin değişkenlik açıklama gücü **%67,153** olarak tespit edilmiştir. Anketin geçerliliğinin daha güçlendirilebilmesi için değişik sektörlerdeki uygulamalarda faktör analizi yapılmasının yararı vardır.

- Çalışmada izleyicilik tarzlarına etki eden değişkenler betimlenmeye çalışılmıştır. Ancak kurumun karlılığı, organizasyonun amaçlarına ulaşma derecesi gibi faktörlerle izleyicilik tarzlarının ilişkileri tespit edilmemiştir. Konuyla ilgili yapılacak bu tarz çalışmalar; organizasyonlarda başarı için ihtiyaç duyulan iş gören tipinin belirlenmesinde kolaylıklar sağlayacaktır.
- İzleyicilik tarzlarına etki eden değişkenler bu araştırma kapsamında kısmen incelenmiştir. Aslında kurumlardaki mevcut uygulamalar, iş görenlerin tercihlerini etkiliyor olabilir. Dolayısıyla hangi uygulamaların, iş gören tercihleri üzerinde ne tür etkisi olduğunun araştırılması ile kurumlara ilişkin iyileştirme çabalarına nereden başlanacağı ve hangi konulara ne kadar ağırlık verileceği konusunda önemli bulgulara ulaşılabilir.
- Etkili lider, etkili insan ve etkili izleyici (ast) üçlüsü günümüzde insanın günün değişik saatlerinde sergilediği bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Acaba etkili lider aynı zamanda etkili izleyici (ast) ve etkili bir insan mıdır? Alışkanlıklarımızı değiştirmenin kolay olmadığını düşünerek bu soruya 'evet' diyebiliriz. Ancak bu cevabın ampirik çalışmalarla da desteklenmesine ihtiyaç vardır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- AKTAN, İ.Şebnem :İşletmelerde Yeni Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü, İstanbul, 1990.
- ALGAÇ, Mine :Ebeveyn ve Yöneticilerin Liderlik Tarzı Üzerindeki Etkisi, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.
- BALCI, Ali :Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik, İlkeler, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1995.
- BARNOUW, Victor :Culture and Personality, Homewood, Dorsey Press, New York, 1963.
- BENNIS, Warren :On Becoming a Leader, Addison Wesley, New York, 1989.
- BLAKE, Robert R
MOUTON, Jane S :The New Managerial Grid. Gulf Publishing Company, New York, 1985.
- BOWDITCH, James :A Primer on Organizational Behaviour, Willey Book, New York, 1990.
- BRYMAN, Alan :Charisma and Leadership in Organizations, Sage Publication, London, 1992.

- BUMİN, Birol :İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990.
- BURGER, Philip
BASS, Bernard :Assesment of Managers : An International Compare, Addison Wesley, New York, 1979.
- BURNS. MC Gregor :Leadership, Harper-Row, New York, 1978.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener :Sosyal Birimler İçin Veri Analizi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- CAN, Halil :Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- CAN, Halil
AKGÜN. Ahmet
KAVUNCUBAŞI, Şahin :Kamu ve Özel Sektörde Personel Yönetimi, HÜ. İİBF. Yayın No 18, Ankara, 1994.
- CAN, Halil
TUNCER, Doğan
AYHAN. Yaşar :İşletme ve Yönetim, Aslımlar Yayın, Ankara, 1985.
- CASSON, Mark :Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing Company, Werwont, 1990.
- CÜCELOĞLU, Doğan :İnsan ve Davranış Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Yayıncılık, Ankara, 1991.
- ÇOBAN, Sabire :Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

- DAFT, Richard :Leadership, The Dryden Press, Forth Worth, New York, 1999.
- DAWSON, Sandra :Analysing Organizations, Mc.Millan Press, New York, 1986.
- DESSLER, Garry :Organization Theory, Prentice Hall, New Jersey, 1986.
- DERELİ, Toker :Organizasyonda Davranış, Ar Yayıncılık, İstanbul, 1982.
- ENGLER, Barbara :Personality Theories an Introduction, Houghton Mifflin, Boston, 1985.
- ERDOĞAN, İlhan :İşletmelerde Davranış, İ.Ü Yayın No:242, İstanbul, 1991.
- EREN, Erol :Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- EROĞLU, Feyzullah :Davranış Bilimleri, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- GIBSON, L. James
- IVANCEVICH, John M
- DON, Nely :Organization Behaviour, Structure, Processes, Business Publications, Texas, 1988.
- GORDON, Judith :Organizational Behaviour, Allyn and Bacon Publications, Boston, 1993.
- GÜVENÇ, Bozkurt :Kültürün A B C' si , Yapı Kredi Yayınları, Ankara, 1997.
- HARRINGTON, John :Organizational Structure and Information Technology, Addison Wesley, New York, 1991.

- HEDGES, Patricia :Kişiliğinizi Tanımamanın Yolları, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- HELLRIEGEL, Don
SLOCUM, W.John :Management in Organizations, Addison Wesley Publishing Company, New York, 1986.
- HOFSTEDE, Geart :Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publications. 1984.
- HUGHES, Richard L.
GINNET, Robert C.
CURPY, Gordon J. :Enhancing the Lesson of Experience, New York, 1993.
- İNCEOĞLU, Metin :Tutum, Algı, İletişim, İmaj Yayıncılık, Ankara, 2000.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem :İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım ve Dağıtım, Ankara, 1988.
- _____ :İnsan, Aile, Kültür, Remzi Kitapevi, Ankara, 1990.
- KARASAR, Niyazi :Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- KELLEY, Robert Earl :The Power of Followership, How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves, Double Day, New York, 1992.
- KOÇEL, Tamer :İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- KÖKNEL, Özcan :İnsanı Anlamak, Altın Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- LIKERT, Rensis :New Patterns of Management. MC Graw Hill Books, New York, 1961.

- LITTERER, Joseph A. :Organizations, Structure and Behaviour, John Wally Publications, New York, 1980.
- LUTHANS, Fred :Organizational Behaviour, Mc. Graw Hill Book, New York, 1987.
- _____ :Organizational Behaviour, Mc. Graw Hill Book, New York, 1970.
- MAVIŞ, Feriiani :Otel Yönetimi ve Likert Uygulaması, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985.
- ORHUNBİLGE, Neyran :Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İşletme Fakültesi Yayın No 270, İstanbul, 1997.
- ÖZEN, Şükrü :Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri, TODAİE Yayın No 272, Ankara, 1996.
- ÖZER, Serper :Uygulamalı İstatistik 1-2, Ezgi Yayıncılık, Ankara, 1986.
- PIORE, M.
- SABER, C. :The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, Basic Book, New York, 1984.
- REDDIN, W. J. :Managerial Effectiveness, Mc Graw Hill Book, New York, 1970.
- ROSENBACH, William
- TAYLOR, Robert L. :Contemporary Issues in Leadership, Westview Press, Colorado, 1993.

- ROST, Joseph :Leadership for the 21 Century, Praeger, Connenticut, 1993.
- SADLER, Philip :Designing Organizations, Mercury, London, 1991.
- SARGUT, Selami :Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara,1994.
- SMITH, Mike :Introducing Organizations Behaviour, Mc Millan Press Hong-Hong, 1982.
- ŞİMŞEK, Şerif :Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- TABAK, Akif
GÖRE, Kemal :Yönetime Giriş Ders Notları, Kara Harp Okulu Basım Evi, Ankara, 2002
- TAVŞANCIL, Ezel :Tutumların Ölçülmesi ve SPSS. ile Veri Analizi, Nobel Yayın No 399, Ankara, 2000.
- TEZBAŞARAN, Ata :Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1997.
- TEZCAN, Mahmut :Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji), Bilim Yayınevi, Ankara, 1987.
- THOMPSON, James :Organization in Action, Mc Graw Hill Book, New York, 1967.
- TOPÇU, Emel Brestrich :Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Uygulama Örneği, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.

- UYGUR, Nermin :Kültür Kuramı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.
- ÜÇOK, Tengiz :Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Basımevi, Ankara, 1992.
- VECCHIO, R.P :Organizational Behaviour, Dryden Press, Chicago, 1991.
- WESS, Roberts :Hun İmparatoru ATİLLA' nın Liderlik Sırları, Çev: Yakut EREN, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989.
- YUKL A. Gary :Leadership in Organizations, Prentice Hall, New Jersey, 1989.
- YÜKSEL, Öznur ve Diğ. : Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ZEL, Uğur : Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

b. Makaleler ve Bildiriler

ACUNER, Taner

TABAK, Akif

:“Küçük Ve Orta Ölçekli Firmaların İhracat Problemini Aşmada Joint-Venture'nin Önemi”, **Bakü Devlet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No 1-2(2001), ss. 45-53.

:“Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik İncelenmesi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, KHO Basımevi. Cilt 13, Sayı: 1(2003), ss.100-111

:“Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, (G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisinde Kabul Edilmiş, Basımda Sırada)

- ALBAN, Robert J.
BEVERLY, Alima :“The Transformational Leadership”, Questionnaire (TLQ-LGV) : A Converget and Discriminant Validation Study, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 21, No 6(2000), pp. 280-296.
- ATİK, Selahattin :“Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt 12, Sayı: 3 (2002), ss. 38-51.
- BARASCH, Douglas S. :“How a Child Develops Throught the Years; Leaders and Followers”, **Family Life**, (April 2000), pp. 36-38
- BROWER, Holly H.
SCHOORMAN, F.David :“A Model Relational Leadership : The Integration of Trust and Leader-Member-Exchange”, **Leadership Quartely**, Vol. 10, No 3(Fall 1999), pp. 397-422.
- BURNS. J.
STALKER, G. M :“Mechanistic and Organic Systems”, Way M.SHAFTRIHH J. Steven OTT, Classics of Organization Theory, **The Dorsey Press**, (1987), pp.300-320.
- CLEMENTS, C.
WASHBUSH, J. :“The Two Faces of Leadership: Considering the Dark Side Leader-Follower Dynamics”, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 11, No 5(1999), pp. 170-180.
- CHOI, LEON
DALTON, MAI :“The Model of Responses to Self –Sacrificial Leadership: An Empirical Test”, **Leadership Quartely**, Vol. 10, No 3(Fall 1999), pp. 397-422.

- CRONIN, E. Thomas :“Reflections on Leadership”, R. L. TAYLOR-W.E. ROSENBACH Contemporary Issues in Leadership, **Westview Press**, (1993), pp. 7-25.
- DEISS, J. Katryn :“The Shared Leadership Principle; Creating Leaders Thorough the Organization”, [www.arl.org/ Diversity Leading/issue2/shared/html](http://www.arl.org/Diversity/Leading/issue2/shared/html) (06.10.2003).
- EISENBACH, Regina
KATLEEN, Watson :“Transformational Leadership in the Context of Organizational Change”, **Journal of Organizational Management**, Vol. 12, No 2(1999), pp. 80-88.
- FIEDLER, Fred :“Leadership Experience and Leader Performance Another Hypotheses Shot to Hell”, **Organization Behavior and Human Performance**, Vol. 5, No 1(?), pp. 1-14.
- HOLLANDER, Edwin, :“How and Why Active Followers Matter in Leadership”, www.acedemy.umd.edu/scholarship/cals/kispdokss/eholl-pl.htm (06.10.2002).
- HUNT, James G. :“The Effects of Visionary and Crisis-Reopansive Charisma on Followers : An Experimantel Examination of Two Kinds of Charismatic Leadership”, **Leadership Quarterly**, Vol. 10, No 3(Fall 1999), pp. 423-449.
- KELLER, T.
CACIOPPE, R. :“Leader-Follewer Attachments Understanding Parentel Images of Work”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 22, No 2(2001), pp. 70-75.

KELLOWAY, E. Kevin

BARLING, Julian

HELLEUR, Jane

:“Enhancing Transformational Leadership :The Roles of Training and Feedback”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 21, No 3(2000), pp. 145-149.

KENT, Thomas W.

CROTTS, John C.

:“Four Factors of Transformational Leadership Behaviour”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 22, No 5(2001), pp. 221-229.

KERR, S.

:“Some Implications for Organization Desing”, **Organization and Administrative Science**, Vol. 2 (1977), pp. 175-182.

KILINÇ, Tanıl

:“Liderlikte Durumsallığın Ötesi-Tepkici Yaklaşımlar”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, Sayı:2(Kasım 1995), ss. 151-185.

KOTTER, John P.

:“What Leaders Realy Do ?”, **Harward Busines Review**, (May 1990), pp. 103-111.

KOUZES, M. James

POSNER, Z. Barry

:“The Credibility Factor What People Expect of Leaders”, R. L. TAYLOR - W. E. ROSENBACH, **Military Leadership**, Westwiew Press,(1992), pp. 133-137.

KRISHNAN, R.V.

:“Value Systems of Transformational Leaders”, **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol. 22, No 3 (2001), pp. 126-131.

- KUNHERT, W. Karl
LEWIS, Philip :“Transactional and Transformational Leadership; A Constructive Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, Vol. 12, No 4(1987), pp. 648-657.
- LAWRENCE, Paul
LORCH, R. :“Differentiation and Integration in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, (June 1967), pp. 1-47.
- LEE, Chris :“Followership: The Essence of Leadership”, **Training Journal**, Vol. 28, No 1(Jan 1991), pp. 1-15.
- LITZINGER
SCHAEFER :“Leadership Through Followership”, Robert L. TAYLOR-William E.ROSENBACH, **Military Leadership**, (1992), pp. 83-89.
- OGLENSKY, Bonnie D. :“Socio-psychoanalytic Perspectives on the Subordinate”, **Human Relations**, Vol. 48, No 9(Sep. 1995), pp. 1-16.
- PALMER, Benjamin
WALLS, Melissa
BURGER, Zena :“Emotional Intelligence and Effective Leadership”, **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol. 22, No 1(2001), pp. 5-10.
- PERROW, Charles :“A Framework for the Comparative Analysis Organizations”, **American Sociological Review**, Number 32 (1967), pp. 194-208.
- POON, James :“Charismatic Leadership”, **Equal Opportunities International**, Vol.19, No 8(2000), pp. 75-85.

- RANDAL. S. Schuler vd. :“Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding”, **Business Horizons**, (May-June, 1996), pp. 56-62.
- SASHKIN, Marshall
- ROSENBACH , E William :“A New Leadership Paradigm”, R.L. TAYLOR - W.E. ROSENBACH, **Contemparray Issuse in Leadership**, **Westview Pres.**, (1993), pp. 87-103.
- UYSAL, Birkan Sezer :“Çağdaş Karizma”, **Ortadoğu Amme İdare Dergisi**, Cilt 26, Sayı: 4(Aralık 1993), ss.5-12.
- ZALEZNIK, Abraham :“Managers and Leaders: Are They Different, **Harward Business Review**, (May 1977), pp. 67-78.



EKLER

EK 1: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEKLERİ

(MLQ) Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Bass & Avolio) Laissez-faire Yaklaşım Davranışsal Liderlik -Durumsal Ödüller -Amaçlara Göre Yönetim -Aktif -Pasif Dönüştürücü Liderlik -Karizma -Entelektüel Yaratıcılık -Bireysel Geliştirme -Doktrine Etme		(LPI) Liderlik Pratikleri Anketi (Kouzes & Posner) Süreci Sorgulama - Fırsat Yaratma - Risk Alma Paylaşılmış Vizyon Oluşturma Yön Verme Cesaretlendirme	
Liderlik Davranış Anketi (Sashkin)			
Liderlik Davranışları - Açıklık - Haberleşme - Dikkate Alma - Fırsat Yaratma - Doğruluk	Liderlik Özellikleri - Kendine Güven - Güç - Vizyon	Kültür İnşa Edici Liderlik - Organizasyonel Liderlik - Kültürel Liderlik	

Kaynak : ROSENBACH, 1993, s. 106.

**EK 2: ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN KİŞİLERİN KURULUŞLARA
GÖRE DAĞILIMI**

Kuruluşun Adı	Katılımcı Miktarı	Yüzdesi
M.S.B lığına Bağ. Kur.	72	%24
K.K.K lığı	36	%12
Dnz.K.K lığı	48	%16
Hv.K.K lığı	10	%3
Gen. Kur. Bşk lığı	11	%4
GATA K.lığı	5	%2
İç. İş. Bakanlığı	11	%4
Hrt. Gen.K.lığı	2	%1
Hema Dişli A.Ş	5	%2
Tepe Sav.ve Güv.Sis.San	9	%3
Aselsan A.Ş	12	%4
M.K.E	24	%8
Havelsan A.Ş	15	%5
J.Gen.K.lığı	12	%4
Mikes A.Ş	2	%1
S.T.M A.Ş	4	%1
Tusaş A.Ş	4	%1
TAI A.Ş	4	%1
S.S. Müş. Lığı	3	%1
Markoni Com. A.Ş	3	%1
Erbazlar A.Ş	3	%1
Roketsan A.Ş	6	%2
GENEL TOPLAM	301	%100

EK 3: KATILIMCILARI ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE YAŞ GRUBU ARASINDAKİ İLİŞKİ ORANLARI

Yaş Grubu			20-30	30-40	40-50	50-60	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	6	4	2	0	12
		% si	%2,2	%1,4	%,7	%,0	%4,3
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	3	3	2	0	8
		% si	%1,1	%1,1	%,7	%,0	%2,9
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	12	7	8	0	27
		% si	%4,3	%2,5	%2,9	%,0	%9,7
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	39	28	14	0	81
		% si	%14,0	%10,0	%5,0	%,0	%29,0
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	61	67	22	1	151
		% si	%21,9	%24,0	%7,9	%,4	%54,1

**EK 4: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
EĞİTİM SEVİYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ORANLARI**

Eğitim			Lise ve Dengi Okullar	Y.Okul ve Üniversite	Lisans üstü	Toplam	
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	4	8	0	12	
		%' si	%1,4	%2,9	%0	%4,3	
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	1	7	0	8	
		%' si	%0,4	%2,5	%0	%2,9	
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	4	21	2	27	
		%' si	%1,4	%7,5	%0,7	%9,7	
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	10	61	8	79	
		%' si	%3,6	%21,9	%2,9	%28,3	
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	18	117	18	153	
		%' si	%6,5	%41,9	%6,5	%54,8	
	Toplam		Katılımcı sayısı	37	214	28	279
			%' si	%13,3	%76,7	%10,0	%100,0

**EK 5: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI
İLE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ ORANLARI**

Cinsiyet			ERKEK	KADIN	TOPLAM
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	8	4	12
		%' si	%2,9	%1,4	%4,3
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	7	1	8
		%' si	%2,5	%,4	%2,9
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	18	10	28
		%' si	%6,5	%3,6	%10,0
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	57	26	83
		%' si	%20,4	%9,3	%29,7
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	109	39	148
		%	%39,1	%14,0	%53,0
	Toplam	Katılımcı sayısı	199	80	279
		%' si	%71,3	%28,7	%100,0

**EK 6: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ÇAPRAZ TABLO**

Cinsiyet			ERKEK	KADIN	TOPLAM	
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	8	4	12	
		Beklenen Değer	8,6	3,4	12	
	Yabancılaşmış Ast	Katılımcı sayısı	7	1	8	
		Beklenen Değer	15,7	2,3	8	
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	18	10	28	
		Beklenen Değer	20	8	28	
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	57	26	83	
		Beklenen Değer	59,2	23,8	83	
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	109	39	148	
		Beklenen Değer	109,8	42,4	148	
	Toplam		Katılımcı sayısı	199	80	279
			Beklenen Değer	199	80	279

**EK 7: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
EĞİTİM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ÇAPRAZ
TABLO**

Eğitim			Lise ve Dengi Okullar	Y.Okul ve Üniversite	Lisans üstü	Toplam
Ast Tipi	Pasif Ast	Katılımcı sayısı	4	8	0	12
		Beklenen Değer	1,6	9,2	1,2	12
	Yabancılaş mış Ast	Katılımcı sayısı	1	7	0	8
		Beklenen Değer	1,1	8,1	0,8	8
	Uyumlu Ast	Katılımcı sayısı	4	21	2	27
		Beklenen Değer	3,6	20,7	2,7	27
	Durumu İdare Eden Ast	Katılımcı sayısı	10	61	8	79
		Beklenen Değer	10,8	60,6	7,9	79
	Örnek Ast	Katılımcı sayısı	18	117	18	153
		Beklenen Değer	20,3	117,4	15,4	153
	Toplam	Katılımcı sayısı	37	214	28	279
		Beklenen Değer	37	214	28	279

**EK 8: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
EĞİTİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KORELASYON
TESTİ SONUÇ TABLOSU**

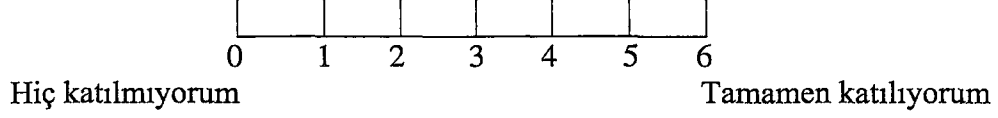
		AST TİPİ	LİSE	ÜNİVERSİTE	YÜK.LİS
ASTTİPİ	Pearson Correlation	1,000	,864	,917	,907
	Sig. (2-tailed)	,	,059	,029	,033
LİSE	Pearson Correlation	,864	1,000	,988	,987
	Sig. (2-tailed)	,059	,	,001	,002
ÜNİVERSİTE	Pearson Correlation	,917	,988	1,000	,999
	Sig. (2-tailed)	,029	,001	,	,000
YÜK.LİS.	Pearson Correlation	,907	,987	,999	1,000
	Sig. (2-tailed)	,033	,002	,000	,

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

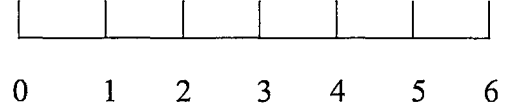
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK 9: İZLEYİCİLİK ANKETİ (*)

(Aşağıdaki sorulardan size en yakın gelen cevabı ölçeğe işaretleyiniz.)



-----1. İşiniz size, sahip olmak istediğiniz sosyal Hedefleri veya sizin için büyük önem taşıyan hayallerinizi gerçekleştirmenize yardımcı oluyor mu?



-----2. Sizin kişisel hedefleriniz ile çalıştığınız kurumun öncelikli hedefleri birbiriyle uzlaşıyor mu?



-----3. Siz çalıştığınız kurumda yüksek düzeyde motive edilerek, yaptığınız iş nedeniyle enerjik olarak en yüksek performansla çalışıyor musunuz?



-----4. Sizin istek ve gayretiniz aynı zamanda etrafınıza da yansıyor, birlikte çalıştığınız insanlara pozitif enerji veriyor mu?



-----5. Sadece yöneticinizin size yapmanızı söylediği şeyleri yapmak ve beklemek yerine, çalıştığınız kurumun öncelikli hedeflerine ulaşması için yapılması gereken kritik öneme sahip işleri kendiniz belirliyor musunuz?



-----6. Çalıştığınız kurum ve yöneticilere daha faydalı olabilmek için aktif olarak diğerlerinde daha farklı yetenekler geliştiriyor musunuz?



(*) : Robert E. Kelley tarafından 1997 yılında yazılan “İzleyiciliğin Gücü” kitabından uyarlanmış ve yazar bilgilendirilmiştir.

-----7. Yeni bir işe veya göreve başlarken, yöneticinize önceden yaptığınız işlerde yeni kurumunuz için de faydalı olabilecek başarılı olduğunuz konulara ait bilgileri sunar mısınız?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----8. Yöneticiniz, çalışmalarınızda sizin çok gayret göstereceğinizi ve kendiliğinden iş yaptığınızı bilerek hiç bir safhasında kontrol etmediği görevler verebilir mi?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----9. Size verilen ve mesleğiniz ile ilgili veya ilgisiz olan görevleri başarıyla tamamlamak ve çözüm bulmak için inisiyatif kullanır mısınız?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----10. Bir grup projesinin, lideri olmadığınız durumda projeye yüksek bir düzeyde katkıda bulunarak size düşenden daha fazlasını yapmaya çalışır mısınız?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----11. Çalıştığınız kurum ve yöneticinizin hedeflerine açık bir biçimde katkıda bulunacak yeni fikirleri, özgürce düşünüp ifade edebilir misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----12. Organizasyonel ve teknik hususlardaki zor problemleri çözmeyi, yöneticinin bunu yapmasını beklemek yerine kendiniz çözmeyi mi tercih edersiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----13. Hiçbir fayda elde etmeyeceğinizi bilmenize rağmen çalışanlarınıza daha iyi görünmeleri için yardım eder misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----14. Eğer konuyla ilgili yeterli iseniz; lider veya gruptaki herhangi birine çalışmayla ilgili yardım eder misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----15. Yöneticinizin ihtiyaçlarını, hedeflerini ve

baskılarını anlayabilir ve ona yardımcı olmak üzere çok fazla çaba sarf eder misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----16. Aktif ve samimi olarak gücünüzü veya zayıflığınızı kabullenmek yerine ertelemeyi mi tercih eder misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----17. Yöneticinizin kararındaki doğruluğunu sorgulamak yerine, sadece size söyleneni yapmayı mı tercih edersiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----18. Yöneticiniz size profesyonelliğinizin ve kişiselliğinizin aksine bir şeyler yapmanızı istediğinde "hayır" demeyi "evet" demeye tercih eder misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

----- 19. Kendi iş ahlak standartlarınızı, grubun veya yöneticinizin standartlarına değişebilir misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

-----20. Önemli konular üzerindeki görüşlerinizi, grubun görüşleriyle ve de yöneticiden gelecek baskılara rağmen ağırlığınızı koyarak belirtir misiniz?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

EK 10: ANKETİN GÜVENİRLİK ANALİZİ**GÜVENİLİRLİK ANALİZİ- ÖLÇEK (A L P H A)**

Sıra No	Değişken No	Değişkenin Adı
1	V1	Soru 1
2	V2	Soru 2
3	V3	Soru 3
4	V4	Soru 4
5	V5	Soru 5
6	V6	Soru 6
7	V7	Soru 7
8	V8	Soru 8
9	V9	Soru 9
10	V10	Soru 10
11	V11	Soru 11
12	V12	Soru 12
13	V13	Soru 13
14	V14	Soru 14
15	V15	Soru 15
16	V16	Soru 16
17	V17	Soru 17
18	V18	Soru 18
19	V19	Soru 19
20	V20	Soru 20

EK 10: ANKETİN GÜVENİRLİK ANALİZİ (Devamı)

GÜVENİRLİK ANALİZİ- ÖLÇEK (A L P H A)

Değişken No	Düzeltilmiş Değişken Toplam Korelasyonu	Değişken Çıkarırsa Alfa Değeri
V1	, 7826	, 9514
V2	, 6538	, 9532
V3	, 7588	, 9517
V4	, 7715	, 9515
V5	, 7073	, 9524
V6	, 7667	, 9516
V7	, 7249	, 9522
V8	, 6337	, 9535
V9	, 6982	, 9526
V10	, 6453	, 9533
V11	, 6878	, 9527
V12	, 7400	, 9520
V13	, 6500	, 9533
V14	, 6729	, 9529
V15	, 7308	, 9522
V16	, 6857	, 9527
V17	, 6993	, 9526
V18	, 6607	, 9531
V19	, 6497	, 9532
V20	, 6868	, 9527

Güvenilirlik Katsayıları

N: 301,0 Değişken Sayısı : 20 Alpha : 0,9548

EK 10: ANKETİN GÜVENİRLİK ANALİZİ (Devamı)**GÜVENİRLİK ANALİZİ- ÖLÇEK (A L P H A)**

Değişken No	Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı
V1	81,4252	276,6719
V2	81,6246	280,8086
V3	81,3621	274,9584
V4	81,2027	275,1421
V5	81,4684	279,3765
V6	81,1728	275,4567
V7	81,0399	277,9451
V8	81,2957	281,8756
V9	81,0532	279,7638
V10	81,0864	281,6792
V11	81,4950	281,0508
V12	81,4551	280,4755
V13	81,1495	281,2542
V14	81,4153	281,9436
V15	80,9734	282,1526
V16	81,6578	281,9925
V17	81,6910	282,0209
V18	81,6047	280,8732
V19	81,7708	282,3573
V20	81,6179	279,5169

EK 11: FAKTÖR ANALİZİ (ROTATED COMPONENT MATRIX)

	Temel Bileşenler	
	1	2
V1	,472	,678
V2	,720	,249
V3	,757	,353
V4	,766	,360
V5	,401	,652
V6	,771	,351
V7	,823	,239
V8	,810	,128
V9	,830	,194
V10	,798	,155
V11	,333	,694
V12	,344	,753
V13	,713	,252
V14	,271	,739
V15	,667	,406
V16	,227	,801
V17	,212	,835
V18	,168	,828
V19	,143	,838
V20	,220	,810

*Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

**EK 12: FAKTÖR ANALİZİ SONUCUNDA TEMEL BİLEŞENLERİN
DEĞİŞKENLİK AÇIKLAMA GÜÇLERİ**

Bileşen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Değişim %'si	Kümülatif %' si	Toplam	Değişim %'si	Kümülatif %'si	Toplam	Değişim %'si	Kümülatif %' si
1	10,812	54,061	54,061	10,812	54,061	54,061	6,766	33,828	33,828
2	2,619	13,093	67,153	2,619	13,093	67,153	6,665	33,325	67,153
3	,737	3,686	70,840						
4	,666	3,330	74,170						
5	,514	2,569	76,739						
6	,451	2,257	78,996						
7	,439	2,196	81,192						
8	,421	2,105	83,297						
9	,401	2,003	85,300						
10	,389	1,943	87,243						
11	,331	1,655	88,898						
12	,315	1,575	90,473						
13	,296	1,479	91,952						
14	,278	1,389	93,341						
15	,263	1,317	94,658						
16	,252	1,261	95,919						
17	,234	1,172	97,091						
18	,204	1,020	98,111						
19	,198	,988	99,099						
20	,180	,901	100,000						

Bileşen Edinme Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)

**EK 13: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK LOGLINEAR ANALİZ
TEST SONUÇ TABLOSU**

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Data Information

10 cases are accepted.

5 cases are rejected because of missing data.

279 weighted cases will be used in the analysis.

10 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

0 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor	Levels	Value
--------	--------	-------

SIRA	2	
------	---	--

	1,00	
--	------	--

	2,00	
--	------	--

SUTUN	5	
-------	---	--

	1,00	
--	------	--

	2,00	
--	------	--

	3,00	
--	------	--

	4,00	
--	------	--

	5,00	
--	------	--

Model and Design Information

Model: Multinomial

Design: Constant + SUTUN + SiRA + SiRA*SUTUN

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter Aliased Term

1		Constant
2		[SUTUN = 1,00]
3		[SUTUN = 2,00]
4		[SUTUN = 3,00]
5		[SUTUN = 4,00]
6	x	[SUTUN = 5,00]
7		[SiRA = 1,00]
8	x	[SiRA = 2,00]
9		[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 1,00]
10		[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 2,00]
11		[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 3,00]
12		[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 4,00]
13	x	[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 5,00]

Parameter Aliased Term

14	x	[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 1,00]
15	x	[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 2,00]
16	x	[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 3,00]
17	x	[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 4,00]
18	x	[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 5,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 4,19593E-14

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SiRA 1,00					
SUTUN	1,00	8,50	(2,99)	8,50	(2,99)
SUTUN	2,00	7,50	(2,64)	7,50	(2,64)
SUTUN	3,00	18,50	(6,51)	18,50	(6,51)
SUTUN	4,00	57,50	(20,25)	57,50	(20,25)
SUTUN	5,00	109,50	(38,56)	109,50	(38,56)

SiRA 2,00

SUTUN	1,00	4,50	(1,58)	4,50	(1,58)
SUTUN	2,00	1,50	(,53)	1,50	(,53)
SUTUN	3,00	10,50	(3,70)	10,50	(3,70)
SUTUN	4,00	26,50	(9,33)	26,50	(9,33)
SUTUN	5,00	39,50	(13,91)	39,50	(13,91)

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Constant Estimate

1 3,6763

Note: Constant is not a parameter under multinomial assumption.

Therefore, standard errors are not calculated.

Asymptotic 95% CI

Parameter	Estimate	SE	Z-value	Lower	Upper
2	-2,1722	,4975	-4,37	-3,15	-1,20
3	-3,2708	,8319	-3,93	-4,90	-1,64
4	-1,3249	,3472	-3,82	-2,01	-,64
5	-,3992	,2511	-1,59	-,89	,09
6	,0000	,	,	,	,
7	1,0196	,1856	5,49	,66	1,38
8	,0000	,	,	,	,
9	-,3836	,6118	-,63	-1,58	,82
10	,5898	,9135	,65	-1,20	2,38
11	-,4532	,4287	-1,06	-1,29	,39
12	-,2450	,2993	-,82	-,83	,34
13	,0000	,	,	,	,
14	,0000	,	,	,	,
15	,0000	,	,	,	,
16	,0000	,	,	,	,
17	,0000	,	,	,	,
18	,0000	,	,	,	,

**EK 14: AST (İZLEYİCİLİK) TİPİ İLE EĞİTİM DÜZEYİ ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK LOGLINEAR ANALİZ TEST SONUÇ TABLOSU**

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Data Information

15 cases are accepted.

0 cases are rejected because of missing data.

279 weighted cases will be used in the analysis.

15 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

2 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor Levels Value

SIRA 5
1,00
2,00
3,00
4,00
5,00

SUTUN 3
1,00
2,00
3,00

Model and Design Information

Model: Multinomial

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SIRA*SUTUN

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter Aliased Term

1		Constant
2		[SUTUN = 1,00]
3		[SUTUN = 2,00]
4	x	[SUTUN = 3,00]
5		[SiRA = 1,00]
6		[SiRA = 2,00]
7		[SiRA = 3,00]
8		[SiRA = 4,00]
9	x	[SiRA = 5,00]
10		[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 1,00]
11		[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 2,00]
12	x	[SiRA = 1,00]*[SUTUN = 3,00]

Parameter Aliased Term

13		[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 1,00]
14		[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 2,00]
15	x	[SiRA = 2,00]*[SUTUN = 3,00]
16		[SiRA = 3,00]*[SUTUN = 1,00]
17		[SiRA = 3,00]*[SUTUN = 2,00]
18	x	[SiRA = 3,00]*[SUTUN = 3,00]
19		[SiRA = 4,00]*[SUTUN = 1,00]
20		[SiRA = 4,00]*[SUTUN = 2,00]
21	x	[SiRA = 4,00]*[SUTUN = 3,00]
22	x	[SiRA = 5,00]*[SUTUN = 1,00]
23	x	[SiRA = 5,00]*[SUTUN = 2,00]
24	x	[SiRA = 5,00]*[SUTUN = 3,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 1,16644E-13

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SIRA	1,00				
SUTUN	1,00	4,50	(1,57)	4,50	(1,57)
SUTUN	2,00	8,50	(2,97)	8,50	(2,97)
SUTUN	3,00	,50	(,17)	,50	(,17)
SIRA	2,00				
SUTUN	1,00	1,50	(,52)	1,50	(,52)
SUTUN	2,00	7,50	(2,62)	7,50	(2,62)
SUTUN	3,00	,50	(,17)	,50	(,17)
SIRA	3,00				
SUTUN	1,00	4,50	(1,57)	4,50	(1,57)
SUTUN	2,00	21,50	(7,50)	21,50	(7,50)
SUTUN	3,00	2,50	(,87)	2,50	(,87)

SIRA 4,00

SUTUN 1,00 10,50 (3,66) 10,50 (3,66)

SUTUN 2,00 61,50 (21,47) 61,50 (21,47)

SUTUN 3,00 8,50 (2,97) 8,50 (2,97)

SIRA 5,00

SUTUN 1,00 18,50 (6,46) 18,50 (6,46)

SUTUN 2,00 117,50 (41,01) 117,50 (41,01)

SUTUN 3,00 18,50 (6,46) 18,50 (6,46)

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Constant Estimate

1 2,9178

Note: Constant is not a parameter under multinomial assumption.

Therefore, standard errors are not calculated.

Asymptotic 95% CI

Parameter	Estimate	SE	Z-value	Lower	Upper
2	8,131E-15	,3288	2,473E-14	-,64	,64
3	1,8487	,2501	7,39	1,36	2,34
4	,0000	,	,	,	,
5	-3,6109	1,4332	-2,52	-6,42	-,80
6	-3,6109	1,4332	-2,52	-6,42	-,80
7	-2,0015	,6738	-2,97	-3,32	-,68
8	-,7777	,4144	-1,88	-1,59	,03
9	,0000	,	,	,	,
10	2,1972	1,5265	1,44	-,79	5,19
11	,9845	1,4766	,67	-1,91	3,88
12	,0000	,	,	,	,
13	1,0986	1,6658	,66	-2,17	4,36
14	,8594	1,4819	,58	-2,05	3,76
15	,0000	,	,	,	,
16	,5878	,8546	,69	-1,09	2,26
17	,3031	,7135	,42	-1,10	1,70
18	,0000	,	,	,	,
19	,2113	,5666	,37	-,90	1,32
20	,1303	,4433	,29	-,74	1,00
21	,0000	,	,	,	,
22	,0000	,	,	,	,
23	,0000	,	,	,	,
24	,0000	,	,	,	,

**EK 15: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
YAŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK LOGLINEAR ANALİZ
TEST SONUÇ TABLOSU**

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Data Information

- 10 cases are accepted.
- 5 cases are rejected because of missing data.
- 279 weighted cases will be used in the analysis.
- 10 cells are defined.
- 0 structural zeros are imposed by design.
- 0 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor	Levels	Value
SUTUN	5	
		1,00
		2,00
		3,00
		4,00
		5,00
SIRA	2	
		1,00
		2,00

Model and Design Information

Model: Poisson

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SUTUN*SIRA

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter Aliased Term

1		Constant
2		[SUTUN = 1,00]
3		[SUTUN = 2,00]
4		[SUTUN = 3,00]
5		[SUTUN = 4,00]
6	x	[SUTUN = 5,00]
7		[SiRA = 1,00]
8	x	[SiRA = 2,00]
9		[SUTUN = 1,00]*[SiRA = 1,00]
10	x	[SUTUN = 1,00]*[SiRA = 2,00]
11		[SUTUN = 2,00]*[SiRA = 1,00]
12	x	[SUTUN = 2,00]*[SiRA = 2,00]
13		[SUTUN = 3,00]*[SiRA = 1,00]

Parameter Aliased Term

14	x	[SUTUN = 3,00]*[SiRA = 2,00]
15		[SUTUN = 4,00]*[SiRA = 1,00]
16	x	[SUTUN = 4,00]*[SiRA = 2,00]
17	x	[SUTUN = 5,00]*[SiRA = 1,00]
18	x	[SUTUN = 5,00]*[SiRA = 2,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,010

Final relative difference: 2,90338E-13

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SUTUN 1,00					
SIRA	1,00	7,50 (2,64)		7,50 (2,64)	
SIRA	2,00	5,50 (1,94)		5,50 (1,94)	
SUTUN 2,00					
SIRA	1,00	4,50 (1,58)		4,50 (1,58)	
SIRA	2,00	4,50 (1,58)		4,50 (1,58)	
SUTUN 3,00					
SIRA	1,00	12,50 (4,40)		12,50 (4,40)	
SIRA	2,00	15,50 (5,46)		15,50 (5,46)	
SUTUN 4,00					
SIRA	1,00	39,50 (13,91)		39,50 (13,91)	
SIRA	2,00	42,50 (14,96)		42,50 (14,96)	
SUTUN 5,00					
SIRA	1,00	61,50 (21,65)		61,50 (21,65)	
SIRA	2,00	90,50 (31,87)		90,50 (31,87)	

 GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Table Information

Factor	Value	Adj. Dev.		
		Resid.	Resid.	Resid.
SUTUN 1,00				
SIRA	1,00	,00	,00	,00
SIRA	2,00	,00	,00	,00
SUTUN 2,00				
SIRA	1,00	,00	,00	,00
SIRA	2,00	,00	,00	,00
SUTUN 3,00				
SIRA	1,00	,00	,00	,00
SIRA	2,00	,00	,00	,00
SUTUN 4,00				
SIRA	1,00	,00	,00	,00
SIRA	2,00	,00	,00	,00
SUTUN 5,00				
SIRA	1,00	,00	,00	,00
SIRA	2,00	,00	,00	,00

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Parameter	Estimate	SE	Asymptotic 90% CI		
			Z-value	Lower	Upper
1	4,5053	,1051	42,86	4,33	4,68
2	-2,8006	,4392	-6,38	-3,52	-2,08
3	-3,0013	,4830	-6,21	-3,80	-2,21
4	-1,7645	,2749	-6,42	-2,22	-1,31
5	-,7558	,1860	-4,06	-1,06	-,45
6	,0000	,	,	,	,
7	-,3863	,1653	-2,34	-,66	-,11
8	,0000	,	,	,	,
9	,6965	,5852	1,19	-,27	1,66
10	,0000	,	,	,	,
11	,3863	,6868	,56	-,74	1,52
12	,0000	,	,	,	,
13	,1712	,4145	,41	-,51	,85
14	,0000	,	,	,	,
15	,3131	,2760	1,13	-,14	,77
16	,0000	,	,	,	,
17	,0000	,	,	,	,
18	,0000	,	,	,	,

**EK 16: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE GÖREV
SÜRELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK LOGLINEAR
ANALİZ TEST SONUÇ TABLOSU**

Data Information

10 cases are accepted.

5 cases are rejected because of missing data.

278 weighted cases will be used in the analysis.

10 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

0 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor Levels Value

SUTUN 5
1,00
2,00
3,00
4,00
5,00

SIRA 2
1,00
2,00

Model and Design Information

Model: Multinomial

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SUTUN*SIRA

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter	Aliased	Term
1		Constant
2		[SUTUN = 1,00]
3		[SUTUN = 2,00]
4		[SUTUN = 3,00]
5		[SUTUN = 4,00]
6	x	[SUTUN = 5,00]
7		[SIRA = 1,00]
8	x	[SIRA = 2,00]
9		[SUTUN = 1,00]*[SIRA = 1,00]
10	x	[SUTUN = 1,00]*[SIRA = 2,00]
11		[SUTUN = 2,00]*[SIRA = 1,00]
12	x	[SUTUN = 2,00]*[SIRA = 2,00]
13		[SUTUN = 3,00]*[SIRA = 1,00]

Parameter	Aliased	Term
14	x	[SUTUN = 3,00]*[SIRA = 2,00]
15		[SUTUN = 4,00]*[SIRA = 1,00]
16	x	[SUTUN = 4,00]*[SIRA = 2,00]
17	x	[SUTUN = 5,00]*[SIRA = 1,00]
18	x	[SUTUN = 5,00]*[SIRA = 2,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 2,36551E-14

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SUTUN 1,00					
SIRA	1,00	8,50 (3,00)		8,50 (3,00)	
SIRA	2,00	4,50 (1,59)		4,50 (1,59)	
SUTUN 2,00					
SIRA	1,00	4,50 (1,59)		4,50 (1,59)	
SIRA	2,00	4,50 (1,59)		4,50 (1,59)	
SUTUN 3,00					
SIRA	1,00	16,50 (5,83)		16,50 (5,83)	
SIRA	2,00	12,50 (4,42)		12,50 (4,42)	
SUTUN 4,00					
SIRA	1,00	58,50 (20,67)		58,50 (20,67)	
SIRA	2,00	22,50 (7,95)		22,50 (7,95)	
SUTUN 5,00					
SIRA	1,00	95,50 (33,75)		95,50 (33,75)	
SIRA	2,00	55,50 (19,61)		55,50 (19,61)	

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Constant Estimate

1 4,0164

Note: Constant is not a parameter under multinomial assumption.

Therefore, standard errors are not calculated.

Asymptotic 95% CI

Parameter	Estimate	SE	Z-value	Lower	Upper
2	-2,5123	,4901	-5,13	-3,47	-1,55
3	-2,5123	,4901	-5,13	-3,47	-1,55
4	-1,4907	,3131	-4,76	-2,10	-,88
5	-,9029	,2499	-3,61	-1,39	-,41
6	,0000	,	,	,	,
7	,5427	,1688	3,22	,21	,87
8	,0000	,	,	,	,
9	,0932	,6069	,15	-1,10	1,28
10	,0000	,	,	,	,
11	-,5427	,6877	-,79	-1,89	,81
12	,0000	,	,	,	,
13	-,2651	,4112	-,64	-1,07	,54
14	,0000	,	,	,	,
15	,4128	,3000	1,38	-,18	1,00
16	,0000	,	,	,	,
17	,0000	,	,	,	,
18	,0000	,	,	,	,

**EK 17: GÖREV YERLERİ (KAMU / ÖZEL) VE AST TİPİ ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK LOGLINEAR ANALİZ SONUÇ TABLOSU**

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Data Information

10 cases are accepted.

5 cases are rejected because of missing data.

202 weighted cases will be used in the analysis.

10 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

1 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor Levels Value

SIRA 2
1,00
2,00

SUTUN 5
1,00
2,00
3,00
4,00
5,00

Model and Design Information

Model: Poisson

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SIRA*SUTUN

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter Aliased Term

1		Constant
2		[SUTUN = 1,00]
3		[SUTUN = 2,00]
4		[SUTUN = 3,00]
5		[SUTUN = 4,00]
6	x	[SUTUN = 5,00]
7		[SIRA = 1,00]
8	x	[SIRA = 2,00]
9		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 1,00]
10		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 2,00]
11		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 3,00]
12		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 4,00]
13	x	[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 5,00]

Parameter Aliased Term

14	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 1,00]
15	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 2,00]
16	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 3,00]
17	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 4,00]
18	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 5,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 5,06508E-13

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SIRA 1,00					
SUTUN	1,00	10,50	(5,07)	10,50	(5,07)
SUTUN	2,00	8,50	(4,11)	8,50	(4,11)
SUTUN	3,00	21,50	(10,39)	21,50	(10,39)
SUTUN	4,00	63,50	(30,68)	63,50	(30,68)
SUTUN	5,00	22,50	(10,87)	22,50	(10,87)
SIRA 2,00					
SUTUN	1,00	2,50	(1,21)	2,50	(1,21)
SUTUN	2,00	,50	(,24)	,50	(,24)
SUTUN	3,00	6,50	(3,14)	6,50	(3,14)
SUTUN	4,00	15,50	(7,49)	15,50	(7,49)
SUTUN	5,00	55,50	(26,81)	55,50	(26,81)

 GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Table Information

Factor	Value	Adj. Resid.	Dev. Resid.	Resid.
SIRA	1,00			
SUTUN	1,00	,00	,00	,00
SUTUN	2,00	,00	,00	,00
SUTUN	3,00	,00	,00	,00
SUTUN	4,00	,00	,00	,00
SUTUN	5,00	,00	,00	,00
SIRA	2,00			
SUTUN	1,00	,00	,00	,00
SUTUN	2,00	,00	,00	,00
SUTUN	3,00	,00	,00	,00
SUTUN	4,00	,00	,00	,00
SUTUN	5,00	,00	,00	,00

 Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Parameter	Estimate	SE	Asymptotic 95% CI		
			Z-value	Lower	Upper
1	4,0164	,1342	29,92	3,75	4,28
2	-3,1001	,6465	-4,79	-4,37	-1,83
3	-4,7095	1,4206	-3,32	-7,49	-1,93
4	-2,1446	,4146	-5,17	-2,96	-1,33
5	-1,2755	,2873	-4,44	-1,84	-,71
6	,0000	,	,	,	,
7	-,9029	,2499	-3,61	-1,39	-,41
8	,0000	,	,	,	,
9	2,3380	,7468	3,13	,87	3,80
10	3,7361	1,4765	2,53	,84	6,63
11	2,0991	,5127	4,09	1,09	3,10
12	2,3131	,3778	6,12	1,57	3,05
13	,0000	,	,	,	,
14	,0000	,	,	,	,
15	,0000	,	,	,	,
16	,0000	,	,	,	,
17	,0000	,	,	,	,
18	,0000	,	,	,	,

**EK 18: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
DENETİM NOKTASI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
LOGLINEAR ANALİZ TEST SONUÇ TABLOSU**

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Data Information

10 cases are accepted.

5 cases are rejected because of missing data.

67 weighted cases will be used in the analysis.

10 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

1 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor Levels Value

SIRA 2
1,00
2,00

SUTUN 5
1,00
2,00
3,00
4,00
5,00

Model and Design Information

Model: Poisson

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SIRA*SUTUN

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter Aliased Term

1		Constant
2		[SUTUN = 1,00]
3		[SUTUN = 2,00]
4		[SUTUN = 3,00]
5		[SUTUN = 4,00]
6	x	[SUTUN = 5,00]
7		[SIRA = 1,00]
8	x	[SIRA = 2,00]
9		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 1,00]
10		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 2,00]
11		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 3,00]
12		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 4,00]
13	x	[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 5,00]

Parameter Aliased Term

14	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 1,00]
15	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 2,00]
16	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 3,00]
17	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 4,00]
18	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 5,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 1,12272E-14

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

Table Information

Factor	Observed		Expected		
	Value	Count	%	Count	%
SIRA 1,00					
SUTUN	1,00	3,50 (4,86)		3,50 (4,86)	
SUTUN	2,00	1,50 (2,08)		1,50 (2,08)	
SUTUN	3,00	,50 (,69)		,50 (,69)	
SUTUN	4,00	2,50 (3,47)		2,50 (3,47)	
SUTUN	5,00	1,50 (2,08)		1,50 (2,08)	
SIRA 2,00					
SUTUN	1,00	1,50 (2,08)		1,50 (2,08)	
SUTUN	2,00	2,50 (3,47)		2,50 (3,47)	
SUTUN	3,00	2,50 (3,47)		2,50 (3,47)	
SUTUN	4,00	24,50 (34,03)		24,50 (34,03)	
SUTUN	5,00	31,50 (43,75)		31,50 (43,75)	

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Table Information

Factor	Value	Adj. Resid.	Dev. Resid.	Resid.
SIRA	1,00			
SUTUN	1,00	,00	,00	,00
SUTUN	2,00	,00	,00	,00
SUTUN	3,00	,00	,00	,00
SUTUN	4,00	,00	,00	,00
SUTUN	5,00	,00	,00	,00
SIRA	2,00			
SUTUN	1,00	,00	,00	,00
SUTUN	2,00	,00	,00	,00
SUTUN	3,00	,00	,00	,00
SUTUN	4,00	,00	,00	,00
SUTUN	5,00	,00	,00	,00

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Parameter	Estimate	SE	Z-value	Asymptotic 95% CI	
				Lower	Upper
1	3,4500	,1782	19,36	3,10	3,80
2	-3,0445	,8357	-3,64	-4,68	-1,41
3	-2,5337	,6571	-3,86	-3,82	-1,25
4	-2,5337	,6571	-3,86	-3,82	-1,25
5	-,2513	,2694	-,93	-,78	,28
6	,0000	,	,	,	,
7	-3,0445	,8357	-3,64	-4,68	-1,41
8	,0000	,	,	,	,
9	3,8918	1,2848	3,03	1,37	6,41
10	2,5337	1,3286	1,91	-,07	5,14
11	1,4351	1,7602	,82	-2,01	4,89
12	,7621	1,0673	,71	-1,33	2,85
13	,0000	,	,	,	,
14	,0000	,	,	,	,
15	,0000	,	,	,	,
16	,0000	,	,	,	,
17	,0000	,	,	,	,
18	,0000	,	,	,	,

**EK 19: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE MEZUN
OLUNAN OKUL ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK LOGLINEAR
ANALİZ TEST SONUÇ TABLOSU**

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Data Information

55 cases are accepted.

0 cases are rejected because of missing data.

282 weighted cases will be used in the analysis.

55 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

12 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor Levels Value

SIRA	11
	1,00
	2,00
	3,00
	4,00
	5,00
	6,00
	7,00
	8,00
	9,00
	10,00
	11,00

SUTUN	5
	1,00
	2,00
	3,00
	4,00
	5,00

Model and Design Information

Model: Poisson

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SIRA*SUTUN

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter	Aliased Term
1	Constant
2	[SUTUN = 1,00]
3	[SUTUN = 2,00]
4	[SUTUN = 3,00]
5	[SUTUN = 4,00]
6	x [SUTUN = 5,00]
7	[SIRA = 1,00]
8	[SIRA = 2,00]
9	[SIRA = 3,00]
10	[SIRA = 4,00]
11	[SIRA = 5,00]
12	[SIRA = 6,00]
13	[SIRA = 7,00]
14	[SIRA = 8,00]
15	[SIRA = 9,00]

- 16 [SIRA = 10,00]
17 x [SIRA = 11,00]
18 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 1,00]
19 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 2,00]
20 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 3,00]
21 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 4,00]
22 x [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 5,00]
23 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 1,00]
24 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 2,00]
25 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 3,00]
26 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 4,00]
27 x [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 5,00]
28 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 1,00]
29 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 2,00]
30 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 3,00]
31 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 4,00]
32 x [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 5,00]
33 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 1,00]
34 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 2,00]
35 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 3,00]
36 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 4,00]
37 x [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 5,00]
38 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 1,00]
39 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 2,00]
40 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 3,00]
41 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 4,00]
42 x [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 5,00]
43 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 1,00]
44 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 2,00]
45 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 3,00]
46 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 4,00]
47 x [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 5,00]
48 [SIRA = 7,00]*[SUTUN = 1,00]

Parameter Aliased Term

49		[SIRA = 7,00]*[SUTUN = 2,00]
50		[SIRA = 7,00]*[SUTUN = 3,00]
51		[SIRA = 7,00]*[SUTUN = 4,00]
52	x	[SIRA = 7,00]*[SUTUN = 5,00]
53		[SIRA = 8,00]*[SUTUN = 1,00]
54		[SIRA = 8,00]*[SUTUN = 2,00]
55		[SIRA = 8,00]*[SUTUN = 3,00]
56		[SIRA = 8,00]*[SUTUN = 4,00]
57	x	[SIRA = 8,00]*[SUTUN = 5,00]
58		[SIRA = 9,00]*[SUTUN = 1,00]
59		[SIRA = 9,00]*[SUTUN = 2,00]
60		[SIRA = 9,00]*[SUTUN = 3,00]
61		[SIRA = 9,00]*[SUTUN = 4,00]
62	x	[SIRA = 9,00]*[SUTUN = 5,00]
63		[SIRA = 10,00]*[SUTUN = 1,00]
64		[SIRA = 10,00]*[SUTUN = 2,00]
65		[SIRA = 10,00]*[SUTUN = 3,00]
66		[SIRA = 10,00]*[SUTUN = 4,00]
67	x	[SIRA = 10,00]*[SUTUN = 5,00]
68	x	[SIRA = 11,00]*[SUTUN = 1,00]
69	x	[SIRA = 11,00]*[SUTUN = 2,00]
70	x	[SIRA = 11,00]*[SUTUN = 3,00]
71	x	[SIRA = 11,00]*[SUTUN = 4,00]
72	x	[SIRA = 11,00]*[SUTUN = 5,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 6,88836E-13

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SIRA	1,00				
SUTUN	1,00	,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN	2,00	2,50 (,81)		2,50 (,81)	
SUTUN	3,00	3,50 (1,13)		3,50 (1,13)	
SUTUN	4,00	8,50 (2,75)		8,50 (2,75)	
SUTUN	5,00	23,50 (7,59)		23,50 (7,59)	
SIRA	2,00				
SUTUN	1,00	3,50 (1,13)		3,50 (1,13)	
SUTUN	2,00	2,50 (,81)		2,50 (,81)	
SUTUN	3,00	4,50 (1,45)		4,50 (1,45)	
SUTUN	4,00	4,50 (1,45)		4,50 (1,45)	
SUTUN	5,00	16,50 (5,33)		16,50 (5,33)	

SIRA 3,00

SUTUN 1,00	2,50 (,81)	2,50 (,81)
SUTUN 2,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 3,00	6,50 (2,10)	6,50 (2,10)
SUTUN 4,00	33,50 (10,82)	33,50 (10,82)
SUTUN 5,00	35,50 (11,47)	35,50 (11,47)

SIRA 4,00

SUTUN 1,00	2,50 (,81)	2,50 (,81)
SUTUN 2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 3,00	3,50 (1,13)	3,50 (1,13)
SUTUN 4,00	6,50 (2,10)	6,50 (2,10)
SUTUN 5,00	22,50 (7,27)	22,50 (7,27)

SIRA 5,00

SUTUN 1,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 2,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 3,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 4,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 5,00	6,50 (2,10)	6,50 (2,10)

SIRA 6,00

SUTUN 1,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 3,00	6,50 (2,10)	6,50 (2,10)
SUTUN 4,00	9,50 (3,07)	9,50 (3,07)
SUTUN 5,00	15,50 (5,01)	15,50 (5,01)

Table Information (continued)

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SIRA 7,00					
SUTUN	1,00	1,50	(,48)	1,50	(,48)
SUTUN	2,00	,50	(,16)	,50	(,16)
SUTUN	3,00	2,50	(,81)	2,50	(,81)
SUTUN	4,00	8,50	(2,75)	8,50	(2,75)
SUTUN	5,00	10,50	(3,39)	10,50	(3,39)
SIRA 8,00					
SUTUN	1,00	,50	(,16)	,50	(,16)
SUTUN	2,00	,50	(,16)	,50	(,16)
SUTUN	3,00	1,50	(,48)	1,50	(,48)
SUTUN	4,00	1,50	(,48)	1,50	(,48)
SUTUN	5,00	4,50	(1,45)	4,50	(1,45)
SIRA 9,00					
SUTUN	1,00	,50	(,16)	,50	(,16)
SUTUN	2,00	1,50	(,48)	1,50	(,48)
SUTUN	3,00	,50	(,16)	,50	(,16)
SUTUN	4,00	2,50	(,81)	2,50	(,81)
SUTUN	5,00	8,50	(2,75)	8,50	(2,75)
SIRA 10,00					
SUTUN	1,00	2,50	(,81)	2,50	(,81)
SUTUN	2,00	1,50	(,48)	1,50	(,48)
SUTUN	3,00	3,50	(1,13)	3,50	(1,13)
SUTUN	4,00	7,50	(2,42)	7,50	(2,42)
SUTUN	5,00	11,50	(3,72)	11,50	(3,72)

SIRA	11,00		
SUTUN	1,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN	2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN	3,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN	4,00	2,50 (,81)	2,50 (,81)
SUTUN	5,00	3,50 (1,13)	3,50 (1,13)

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Parameter	Estimate	SE	Asymptotic 95% CI		
			Z-value	Lower	Upper
1	1,2528	,5345	2,34	,21	2,30
2	-1,9459	1,5119	-1,29	-4,91	1,02
3	-1,9459	1,5119	-1,29	-4,91	1,02
4	-,8473	,9759	-,87	-2,76	1,07
5	-,3365	,8281	-,41	-1,96	1,29
6	,0000	,	,	,	,
7	1,9042	,5729	3,32	,78	3,03
8	1,5506	,5885	2,63	,40	2,70
9	2,3168	,5603	4,14	1,22	3,41

10	1,8608	,5746	3,24	,73	2,99
11	,6190	,6630	,93	-,68	1,92
12	1,4881	,5918	2,51	,33	2,65
13	1,0986	,6172	1,78	-,11	2,31
14	,2513	,7127	,35	-1,15	1,65
15	,8873	,6351	1,40	-,36	2,13
16	1,1896	,6105	1,95	-6,911E-03	2,39
17	,0000	,	,	,	
18	-1,9042	2,0804	-,92	-5,98	2,17
19	-,2948	1,6517	-,18	-3,53	2,94
20	-1,0569	1,1317	-,93	-3,27	1,16
21	-,6805	,9197	-,74	-2,48	1,12
22	,0000	,	,	,	
23	,3953	1,6224	,24	-2,78	3,58
24	,0588	1,6572	,04	-3,19	3,31
25	-,4520	1,1114	-,41	-2,63	1,73
26	-,9628	,9841	-,98	-2,89	,97
27	,0000	,	,	,	
28	-,7073	1,6474	-,43	-3,94	2,52
29	-1,2182	1,7264	-,71	-4,60	2,17
30	-,8504	1,0651	-,80	-2,94	1,24
31	,2785	,8624	,32	-1,41	1,97
32	,0000	,	,	,	
33	-,2513	1,6523	-,15	-3,49	2,99
34	-1,8608	2,0809	-,89	-5,94	2,22
35	-1,0135	1,1325	-,89	-3,23	1,21
36	-,9052	,9402	-,96	-2,75	,94
37	,0000	,	,	,	
38	,4796	1,7624	,27	-2,97	3,93
39	,4796	1,7624	,27	-2,97	3,93
40	-1,7177	1,7624	-,97	-5,17	1,74
41	-2,2285	1,6851	-1,32	-5,53	1,07
42	,0000	,	,	,	

43	-,3895	1,7369	-,22	-3,79	3,01
44	-1,4881	2,0857	-,71	-5,58	2,60
45	-,0217	1,0820	-,02	-2,14	2,10
46	-,1531	,9249	-,17	-1,97	1,66
47	,0000	,	,	,	,
48	1,490E-13	1,7457	8,537E-14	-3,42	3,42
49	-1,0986	2,0931	-,52	-5,20	3,00
50	-,5878	1,2032	-,49	-2,95	1,77
51	,1252	,9479	,13	-1,73	1,98
52	,0000	,	,	,	,
53	-,2513	2,1232	-,12	-4,41	3,91
54	-,2513	2,1232	-,12	-4,41	3,91
55	-,2513	1,3569	-,19	-2,91	2,41
56	-,7621	1,2548	-,61	-3,22	1,70
57	,0000	,	,	,	,
58	-,8873	2,0984	-,42	-5,00	3,23
59	,2113	1,7521	,12	-3,22	3,65
60	-1,9859	1,7521	-1,13	-5,42	1,45
61	-,8873	1,0970	-,81	-3,04	1,26
62	,0000	,	,	,	,
63	,4199	1,6651	,25	-2,84	3,68
64	-,0910	1,7434	-,05	-3,51	3,33
65	-,3423	1,1511	-,30	-2,60	1,91
66	-,0910	,9518	-,10	-1,96	1,77
67	,0000	,	,	,	,
68	,0000	,	,	,	,
69	,0000	,	,	,	,
70	,0000	,	,	,	,
71	,0000	,	,	,	,
72	,0000	,	,	,	,

EK 20: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE GÖREV YERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK LOGLİNEAR ANALİZ TEST SONUÇ TABLOSU

Data Information

70 cases are accepted.

0 cases are rejected because of missing data.

278 weighted cases will be used in the analysis.

70 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

23 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor Levels Value

SIRA 14
1,00
2,00
3,00
4,00
5,00
6,00
7,00
8,00
9,00
10,00
11,00
12,00
13,00
14,00

SUTUN 5
 1,00
 2,00
 3,00
 4,00
 5,00

Model and Design Information

Model: Poisson

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SIRA*SUTUN

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter	Aliased Term
1	Constant
2	[SUTUN = 1,00]
3	[SUTUN = 2,00]
4	[SUTUN = 3,00]
5	[SUTUN = 4,00]
6	x [SUTUN = 5,00]
7	[SIRA = 1,00]
8	[SIRA = 2,00]
9	[SIRA = 3,00]
10	[SIRA = 4,00]
11	[SIRA = 5,00]
12	[SIRA = 6,00]
13	[SIRA = 7,00]
14	[SIRA = 8,00]
15	[SIRA = 9,00]

- 16 [SIRA = 10,00]
17 [SIRA = 11,00]
18 [SIRA = 12,00]
19 [SIRA = 13,00]
20 x [SIRA = 14,00]
21 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 1,00]
22 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 2,00]
23 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 3,00]
24 [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 4,00]
25 x [SIRA = 1,00]*[SUTUN = 5,00]
26 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 1,00]
27 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 2,00]
28 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 3,00]
29 [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 4,00]
30 x [SIRA = 2,00]*[SUTUN = 5,00]
31 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 1,00]
32 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 2,00]
33 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 3,00]
34 [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 4,00]
35 x [SIRA = 3,00]*[SUTUN = 5,00]
36 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 1,00]
37 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 2,00]
38 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 3,00]
39 [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 4,00]
40 x [SIRA = 4,00]*[SUTUN = 5,00]
41 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 1,00]
42 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 2,00]
43 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 3,00]
44 [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 4,00]
45 x [SIRA = 5,00]*[SUTUN = 5,00]
46 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 1,00]
47 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 2,00]
48 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 3,00]

49 [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 4,00]
50 x [SIRA = 6,00]*[SUTUN = 5,00]
51 [SIRA = 7,00]*[SUTUN = 1,00]
52 [SIRA = 7,00]*[SUTUN = 2,00]
53 [SIRA = 7,00]*[SUTUN = 3,00]
54 [SIRA = 7,00]*[SUTUN = 4,00]
55 x [SIRA = 7,00]*[SUTUN = 5,00]
56 [SIRA = 8,00]*[SUTUN = 1,00]
57 [SIRA = 8,00]*[SUTUN = 2,00]
58 [SIRA = 8,00]*[SUTUN = 3,00]
59 [SIRA = 8,00]*[SUTUN = 4,00]
60 x [SIRA = 8,00]*[SUTUN = 5,00]
61 [SIRA = 9,00]*[SUTUN = 1,00]
62 [SIRA = 9,00]*[SUTUN = 2,00]
63 [SIRA = 9,00]*[SUTUN = 3,00]
64 [SIRA = 9,00]*[SUTUN = 4,00]
65 x [SIRA = 9,00]*[SUTUN = 5,00]
66 [SIRA = 10,00]*[SUTUN = 1,00]
67 [SIRA = 10,00]*[SUTUN = 2,00]
68 [SIRA = 10,00]*[SUTUN = 3,00]
69 [SIRA = 10,00]*[SUTUN = 4,00]
70 x [SIRA = 10,00]*[SUTUN = 5,00]
71 [SIRA = 11,00]*[SUTUN = 1,00]
72 [SIRA = 11,00]*[SUTUN = 2,00]
73 [SIRA = 11,00]*[SUTUN = 3,00]
74 [SIRA = 11,00]*[SUTUN = 4,00]
75 x [SIRA = 11,00]*[SUTUN = 5,00]
76 [SIRA = 12,00]*[SUTUN = 1,00]
77 [SIRA = 12,00]*[SUTUN = 2,00]
78 [SIRA = 12,00]*[SUTUN = 3,00]
79 [SIRA = 12,00]*[SUTUN = 4,00]
80 x [SIRA = 12,00]*[SUTUN = 5,00]
81 [SIRA = 13,00]*[SUTUN = 1,00]

82		[SIRA = 13,00]*[SUTUN = 2,00]
83		[SIRA = 13,00]*[SUTUN = 3,00]
84		[SIRA = 13,00]*[SUTUN = 4,00]
85	x	[SIRA = 13,00]*[SUTUN = 5,00]
86	x	[SIRA = 14,00]*[SUTUN = 1,00]
87	x	[SIRA = 14,00]*[SUTUN = 2,00]
88	x	[SIRA = 14,00]*[SUTUN = 3,00]
89	x	[SIRA = 14,00]*[SUTUN = 4,00]
90	x	[SIRA = 14,00]*[SUTUN = 5,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 1,92912E-13

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SIRA	1,00				
SUTUN	1,00	,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN	2,00	1,50 (,48)		1,50 (,48)	
SUTUN	3,00	3,50 (1,12)		3,50 (1,12)	
SUTUN	4,00	13,50 (4,31)		13,50 (4,31)	
SUTUN	5,00	17,50 (5,59)		17,50 (5,59)	

SIRA 2,00

SUTUN 1,00	5,50 (1,76)	5,50 (1,76)
SUTUN 2,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 3,00	6,50 (2,08)	6,50 (2,08)
SUTUN 4,00	17,50 (5,59)	17,50 (5,59)
SUTUN 5,00	27,50 (8,79)	27,50 (8,79)

SIRA 3,00

SUTUN 1,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 2,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 3,00	2,50 (,80)	2,50 (,80)
SUTUN 4,00	4,50 (1,44)	4,50 (1,44)
SUTUN 5,00	8,50 (2,72)	8,50 (2,72)

SIRA 4,00

SUTUN 1,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 3,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 4,00	7,50 (2,40)	7,50 (2,40)
SUTUN 5,00	2,50 (,80)	2,50 (,80)

SIRA 5,00

SUTUN 1,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 2,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 3,00	2,50 (,80)	2,50 (,80)
SUTUN 4,00	7,50 (2,40)	7,50 (2,40)
SUTUN 5,00	20,50 (6,55)	20,50 (6,55)

SIRA 6,00

SUTUN	1,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN	2,00	2,50 (,80)	2,50 (,80)
SUTUN	3,00	2,50 (,80)	2,50 (,80)
SUTUN	4,00	10,50 (3,35)	10,50 (3,35)
SUTUN	5,00	18,50 (5,91)	18,50 (5,91)

Table Information (continued)

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SIRA 7,00					
SUTUN	1,00	3,50 (1,12)		3,50 (1,12)	
SUTUN	2,00	2,50 (,80)		2,50 (,80)	
SUTUN	3,00	4,50 (1,44)		4,50 (1,44)	
SUTUN	4,00	4,50 (1,44)		4,50 (1,44)	
SUTUN	5,00	18,50 (5,91)		18,50 (5,91)	
SIRA 8,00					
SUTUN	1,00	,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN	2,00	,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN	3,00	1,50 (,48)		1,50 (,48)	
SUTUN	4,00	2,50 (,80)		2,50 (,80)	
SUTUN	5,00	5,50 (1,76)		5,50 (1,76)	
SIRA 9,00					
SUTUN	1,00	1,50 (,48)		1,50 (,48)	
SUTUN	2,00	,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN	3,00	,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN	4,00	,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN	5,00	5,50 (1,76)		5,50 (1,76)	

SIRA 10,00

SUTUN 1,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 3,00	3,50 (1,12)	3,50 (1,12)
SUTUN 4,00	5,50 (1,76)	5,50 (1,76)
SUTUN 5,00	10,50 (3,35)	10,50 (3,35)

SIRA 11,00

SUTUN 1,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 3,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 4,00	8,50 (2,72)	8,50 (2,72)
SUTUN 5,00	14,50 (4,63)	14,50 (4,63)

SIRA 12,00

SUTUN 1,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 3,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 4,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 5,00	3,50 (1,12)	3,50 (1,12)

Table Information (continued)

Factor	Observed		Expected		
	Value	Count	%	Count	%
SIRA 13,00					
SUTUN 1,00		,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN 2,00		,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN 3,00		1,50 (,48)		1,50 (,48)	
SUTUN 4,00		,50 (,16)		,50 (,16)	
SUTUN 5,00		,50 (,16)		,50 (,16)	

SIRA 14,00

SUTUN 1,00	1,50 (,48)	1,50 (,48)
SUTUN 2,00	,50 (,16)	,50 (,16)
SUTUN 3,00	2,50 (,80)	2,50 (,80)
SUTUN 4,00	2,50 (,80)	2,50 (,80)
SUTUN 5,00	5,50 (1,76)	5,50 (1,76)

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Parameter	Estimate	SE	Asymptotic 95% CI		
			Z-value	Lower	Upper
1	1,7047	,4264	4,00	,87	2,54
2	-1,2993	,9211	-1,41	-3,10	,51
3	-2,3979	1,4771	-1,62	-5,29	,50
4	-,7885	,7628	-1,03	-2,28	,71
5	-,7885	,7628	-1,03	-2,28	,71
6	,0000	,	,	,	,
7	1,1575	,4888	2,37	,20	2,12
8	1,6094	,4671	3,45	,69	2,52
9	,4353	,5472	,80	-,64	1,51
10	-,7885	,7628	-1,03	-2,28	,71
11	1,3157	,4802	2,74	,37	2,26
12	1,2130	,4857	2,50	,26	2,16
13	1,2130	,4857	2,50	,26	2,16

14	-5,107E-14	,6030	-8,469E-14	-1,18	1,18
15	-6,446E-14	,6030	-1,069E-13	-1,18	1,18
16	,6466	,5264	1,23	-,39	1,68
17	,9694	,5008	1,94	-,01	1,95
18	-,4520	,6838	-,66	-1,79	,89
19	-2,3979	1,4771	-1,62	-5,29	,50
20	,0000	,	,	,	
21	-2,2561	1,7046	-1,32	-5,60	1,08
22	-,0588	1,7046	-,03	-3,40	3,28
23	-,8210	,9616	-,85	-2,71	1,06
24	,5289	,8444	,63	-1,13	2,18
25	,0000	,	,	,	
26	-,3102	1,0328	-,30	-2,33	1,71
27	-,5108	1,6985	-,30	-3,84	2,82
28	-,6539	,8787	-,74	-2,38	1,07
29	,3365	,8218	,41	-1,27	1,95
30	,0000	,	,	,	
31	-1,5339	1,7222	-,89	-4,91	1,84
32	,6633	1,7222	,39	-2,71	4,04
33	-,4353	1,0486	-,42	-2,49	1,62
34	,1525	,9600	,16	-1,73	2,03
35	,0000	,	,	,	
36	,7885	1,3839	,57	-1,92	3,50
37	,7885	2,1405	,37	-3,41	4,98
38	,2776	1,2839	,22	-2,24	2,79
39	1,8871	1,0560	1,79	-,18	3,96
40	,0000	,	,	,	
41	-2,4143	1,7021	-1,42	-5,75	,92
42	-,2171	1,7021	-,13	-3,55	3,12
43	-1,3157	1,0152	-1,30	-3,31	,67
44	-,2171	,8740	-,25	-1,93	1,50
45	,0000	,	,	,	
46	-2,3116	1,7037	-1,36	-5,65	1,03

47	,3964	1,6235	,24	-2,79	3,58
48	-1,2130	1,0178	-1,19	-3,21	,78
49	,2221	,8550	,26	-1,45	1,90
50	,0000	,	,	,	
51	-,3657	1,0901	-,34	-2,50	1,77
52	,3964	1,6235	,24	-2,79	3,58
53	-,6252	,9263	-,67	-2,44	1,19
54	-,6252	,9263	-,67	-2,44	1,19
55	,0000	,	,	,	
56	-1,0986	1,7408	-,63	-4,51	2,31
57	1,393E-13	2,0889	6,668E-14	-4,09	4,09
58	-,5108	1,1960	-,43	-2,85	1,83
59	1,245E-13	1,0787	1,154E-13	-2,11	2,11
60	,0000	,	,	,	
61	5,934E-14	1,3027	4,555E-14	-2,55	2,55
62	9,407E-14	2,0889	4,503E-14	-4,09	4,09
63	-1,6094	1,6624	-,97	-4,87	1,65
64	-1,6094	1,6624	-,97	-4,87	1,65
65	,0000	,	,	,	
66	-1,7452	1,7157	-1,02	-5,11	1,62
67	-,6466	2,0681	-,31	-4,70	3,41
68	-,3102	,9812	-,32	-2,23	1,61
69	,1418	,9268	,15	-1,67	1,96
70	,0000	,	,	,	
71	-,9694	1,2586	-,77	-3,44	1,50
72	-,9694	2,0617	-,47	-5,01	3,07
73	-2,5788	1,6281	-1,58	-5,77	,61
74	,2544	,8766	,29	-1,46	1,97
75	,0000	,	,	,	
76	-,6466	1,7704	-,37	-4,12	2,82
77	,4520	2,1137	,21	-3,69	4,59
78	-1,1575	1,6934	-,68	-4,48	2,16
79	-1,1575	1,6934	-,68	-4,48	2,16

80	,0000	,	,	,	,
81	1,2993	2,2019	,59	-3,02	5,61
82	2,3979	2,4863	,96	-2,48	7,27
83	1,8871	1,8024	1,05	-1,65	5,42
84	,7885	2,1405	,37	-3,41	4,98
85	,0000	,	,	,	,
86	,0000	,	,	,	,
87	,0000	,	,	,	,
88	,0000	,	,	,	,
89	,0000	,	,	,	,
90	,0000	,	,	,	,



**EK 21: KATILIMCILARIN ASTLIK (İZLEYİCİLİK) TARZLARI İLE
DEĞİŞİME VERDİKLERİ TEPKİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
LOGLINEAR ANALİZ TEST SONUÇ TABLOSU**

Data Information

10 cases are accepted.

60 cases are rejected because of missing data.

78 weighted cases will be used in the analysis.

10 cells are defined.

0 structural zeros are imposed by design.

3 sampling zeros are encountered.

Variable Information

Factor	Levels	Value
SIRA	2	
	1,00	
	2,00	
SUTUN	5	
	1,00	
	2,00	
	3,00	
	4,00	
	5,00	

Model and Design Information

Model: Poisson

Design: Constant + SUTUN + SIRA + SIRA*SUTUN

Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter Aliased Term

1		Constant
2		[SUTUN = 1,00]
3		[SUTUN = 2,00]
4		[SUTUN = 3,00]
5		[SUTUN = 4,00]
6	x	[SUTUN = 5,00]
7		[SIRA = 1,00]
8	x	[SIRA = 2,00]
9		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 1,00]
10		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 2,00]
11		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 3,00]
12		[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 4,00]
13	x	[SIRA = 1,00]*[SUTUN = 5,00]
14	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 1,00]
15	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 2,00]
16	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 3,00]
17	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 4,00]
18	x	[SIRA = 2,00]*[SUTUN = 5,00]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.

These parameters are set to zero.

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20

Relative difference tolerance: ,001

Final relative difference: 3,21886E-13

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

Table Information

Factor	Value	Observed		Expected	
		Count	%	Count	%
SIRA	1,00				
SUTUN	1,00	4,50	(5,42)	4,50	(5,42)
SUTUN	2,00	3,50	(4,22)	3,50	(4,22)
SUTUN	3,00	2,50	(3,01)	2,50	(3,01)
SUTUN	4,00	28,50	(34,34)	28,50	(34,34)
SUTUN	5,00	30,50	(36,75)	30,50	(36,75)

SIRA 2,00

SUTUN	1,00	,50	(,60)	,50	(,60)
SUTUN	2,00	,50	(,60)	,50	(,60)
SUTUN	3,00	,50	(,60)	,50	(,60)
SUTUN	4,00	3,50	(4,22)	3,50	(4,22)
SUTUN	5,00	8,50	(10,24)	8,50	(10,24)

GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Table Information

Factor	Value	Adj. Dev.		
		Resid.	Resid.	Resid.
SIRA	1,00			
SUTUN	1,00	,00	,00	,00
SUTUN	2,00	,00	,00	,00
SUTUN	3,00	,00	,00	,00
SUTUN	4,00	,00	,00	,00
SUTUN	5,00	,00	,00	,00

SIRA 2,00			
SUTUN 1,00	,00	,00	,00
SUTUN 2,00	,00	,00	,00
SUTUN 3,00	,00	,00	,00
SUTUN 4,00	,00	,00	,00
SUTUN 5,00	,00	,00	,00

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,



 GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS

Parameter Estimates

Parameter	Estimate	SE	Asymptotic 95% CI		
			Z-value	Lower	Upper
1	2,1401	,3430	6,24	1,47	2,81
2	-2,8332	1,4552	-1,98	-5,69	,02
3	-2,8332	1,4552	-1,98	-5,69	,02
4	-2,8332	1,4552	-1,98	-5,69	,02
5	-,8873	,6351	-1,40	-2,13	,36
6	,0000	,	,	,	,
7	1,2777	,3879	3,29	,52	2,04
8	,0000	,	,	,	,
9	,9196	1,5403	,60	-2,10	3,94
10	,6682	1,5608	,43	-2,39	3,73
11	,3318	1,5970	,21	-2,80	3,46
12	,8195	,6865	1,19	-,53	2,16
13	,0000	,	,	,	,
14	,0000	,	,	,	,
15	,0000	,	,	,	,
16	,0000	,	,	,	,
17	,0000	,	,	,	,
18	,0000	,	,	,	,

ÖZGEÇMİŞ

TABAK, 1967 yılında Eskişehir’ de doğmuştur. Lise öğrenimini Kuleli Askeri Lisesi’ nde tamamlamış ve 1989 yılında Kara Harp Okulu’ ndan Piyade Subayı olarak mezun olmuştur. 1990-1998 yılları arasında çeşitli piyade birliklerinde Takım ve Bölük Komutanı olarak hizmet etmiştir. 1994-1997 yılları arasında Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yönetim Organizasyon Dalında Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır. 1999 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Doktora öğrenimine başlayan TABAK, halen Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sistem Yönetim Bilim Bölümü Başkanlığında Yönetim – Organizasyon dersi Öğretim Elemanı olarak görev yapmaktadır.

Evli ve iki çocuk babası olan TABAK, İngilizce bilmektedir.