

Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması

Investigation of managers' perceptions of leadership roles in the context of various sectors

Ali AKDEMİR¹, Safa TANKİŞİ², Özlem AKTAŞ³, Burcu YILDIZ^{4*}, Hakan ÖZTÜRK⁵

¹ İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

aliakdemir@arel.edu.tr

² İşletme (İngilizce) Bölümü, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul Ayyansaray Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

safatankisi@ayvansaray.edu.tr

³ İşletme Doktora Programı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

aktasozlem07@hotmail.com

⁴ Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Meslek Yüksek Okulu, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

burcuyildiz@arel.edu.tr

⁵ Makel Elektrik Elektronik A.Ş., Genel Müdür, İstanbul, Türkiye.

hakan.ozturk@makel.com.tr

Geliş Tarihi/Received: 11.01.2022

Bölüm/Section: Sosyal Bilimler/İşletme

Kabul Tarihi/Accepted: 23.01.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Özet

Günümüz itibarıyla liderlik, iş görenlerin motivasyonunu ve dolayısıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda artış yaşanmakta, liderlik ve yöneticilik karşılaştırması gibi geçmişe dayanan bir tartışma konusuna ilişkin farklı görüşler ortaya koyulmaya devam edilmektedir. Öte yandan ilgili literatür incelendiğinde yöneticilik ve liderliğe ilişkin tanım ve görevler ile ilgili iç içe geçmişlik dikkat çekici seviyededir. Bu çalışmanın amacı, yönetim fonksiyonlarından yöneltme ve çeşitli farklı yaklaşımlarla ilişkilendirerek yöneticiliğin kavramsal olarak liderliği kapsamı gerektiği yaklaşımından hareketle toplamda 383 yöneticiye anket uygulaması yapılarak, farklı cinsiyet, yöneticilik kademesi, eğitim düzeyi vb. değişkenlerle yöneticilerin liderlik görevleriyle ilgili algılarını ölçümlemek, belirtilen değişkenlerle yöneticilerin liderlik görevi algılarının ilişkisini saptamaktır.

Anahtar kelimeler: Yönetici, lider, lider yönetici, liderlik görevleri, sosyal özellik, kurumsal özellik.

Abstract

Today, there has been an increase in the number of studies examining the relationship between leadership, motivation of employees and therefore organizational performance, and different views continue to be put forward on a historical discussion topic such as the comparison of leadership and management. On the other hand, when the relevant literature is examined, the intertwinedness of the definitions and duties of management and leadership is remarkable. The aim of this study is to conduct a survey of 383 managers in total, based on the approach that management should conceptually cover leadership by associating it with various different approaches and orientation from management functions, and different gender, managerial level, education level, etc. to measure the perceptions of the managers about leadership tasks

* Yazışılan yazar/Corresponding author: Burcu YILDIZ

¹ orcid.org/0000-0002-5188-3304; ² orcid.org/0000-0002-6528-7618; ³ orcid.org/0000-0003-2355-0374;

⁴ orcid.org/0000-0001-7459-8066; ⁵ orcid.org/0000-0002-6110-7667

with the variables, to determine the relationship between the specified variables and the perceptions of the leadership task of the managers.

Keywords: Manager, leader, lead manager, leadership roles, social feature, corporate feature.

1. Giriş

Yöneticilik ve liderlik kavramları üzerine tartışmalar süregelmektedir. Liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar mıdır? Örgütlerin başarısında liderler mi rol oynamaktadır, yoksa yöneticiler mi rol oynamaktadır? Yöneticiler lider olmak zorunda mıdır? Yöneticilerin liderlik görevlerine ilişkin algıları ne yöndedir? Bu sorular üzerinde araştırmacılar, işletmeler ve bilim adamları çalışmalar yapmaya devam etmektedir.

Çalışmamızda liderlik ve yöneticilik kavramları açıklanarak, özellikle yönetimin yöneltme fonksiyonu açısından yöneticilik ve liderlik kavramlarının aynı olduğu tartışması yapılmıştır. Liderlik niteliği bağlamında yöneticilik-liderlik karşılaştırması yapılmıştır, yöneticilik ve liderlik kariyer ilişkisi açısından incelenmiştir, liderlik teorileri ve modelleri açıklanmıştır ve araştırma bölümünde ele alacağımız liderlik görevleri açıklanmıştır.

Araştırmamızın temel amacı; yöneticilerin liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik görüşleri yaş, cinsiyet, görev süresi, çalışılan sektör ve çalışılan örgüt bağlamında tespit etmektir. Bir başka deyimle amaç, liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik görüşler ile demografik parametreler arasında bağlantının olup olmadığını öğrenmek ve liderlik tarzı beklentilerini ortaya çıkartmaktır.

Bu araştırmada, uluslararası ve ulusal literatür tarandıktan sonra, uzman görüşleri de alınarak, bir anket formu hazırlanmıştır. Hizmet, tarım, sanayi ve inşaat sektörlerinden toplam 383 yönetici ile anket yöntemiyle görüşülmüştür. Demografik verileri içeren parametrelerden etkilenme derecesinde cinsiyet değişkeni için t-testi ve yaş, eğitim, sektör, çalışılan pozisyon, çalışma yılı için ANOVA testi yapılmıştır. Yönetim fonksiyonları kapsamında liderlik görevlerine yönelik görüşleri ortalama ve standart sapmalar ile belirlenmiştir ve yorumlanmıştır.

2. Liderlik ve yöneticilik kavramları

2.1. Liderlik kavramı

Liderlik kavramı özellikle 19. yüzyılın başlarından itibaren ele alınmaya başlanmış, 1950'li yıllardan itibaren ise kuramsal boyutuyla değerlendirilmeye başlanmıştır. Son dönemlerde örgütlerdeki liderlik kavramının yükselişe geçmesiyle kuramcılarının olduğu kadar uygulamacıların da ilgi ve inceleme alanında yer bulmuştur [1].

Literatüre bakıldığında ise belirgin farklılıklar arz eden liderlik tanımlarıyla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Vizyonun ön plana çıktığı “liderlik, vizyon sahibi olarak farklı kişilikle, karakterle, yetkinlikle mükemmel başarıya çalışma süreci ve bireyleri kişilik özellikleriyle etkileme yeteneği” olarak tanımlandığı gibi [2], “destek iklimi oluşturup ekipleri teşvik ederek bir kültürde birleştiren, özgüven sahibi, güven verici, duygulara seslenip motivasyon verebilen kişi” lider olarak tarif edilebilir. Akdemir aynı zamanda liderliği “liderlik kişisel güç ile başkalarını etkileme yeteneğidir” şeklinde tanımlamaktadır. Ortak amaç ve kimlik hususlarının vurgulandığı liderlik tanımları da mevcuttur. Buna göre liderlik kavramı için bireylere onları ikna etmek suretiyle yön verebilme, ortak bir amaç, kimlik ve kültür oluşturabilme ve ayırt edici bir vizyon ile yöneltme ve yönetim eylemlerini gerçekleştirmek olarak yaklaşmak doğru olacaktır.

2.2. Yöneticilik kavramı

Yöneticilik en temelde insanları yönetmek; belli amaçları hayata geçirecek işleri yerine getirmeleri için onları yönlendirmektir. Bu bağlamda yöneticilik yerine getirilecek işler ve varılacak sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olmayı gerektirir, aynı zamanda sahip olunan bilginin doğru biçimde kullanılması gerektiğinden yönetsel beceri ve yetenekler yöneticilik için elzemdir. Mintzberg'in üç ana başlıkta topladığı üzere yöneticilik kapsamında yapılması gerekenler kişiler arası ilişkiler kurulması, bilgi toplama ve dağıtma ile karar verme görevleridir [3]. Amaçlara ulaşırken bizzat yapmak yerine diğer iş görenlerin yaptıklarıyla bunu sağlamak temel bir yöneticilik tanımı olarak değerlendirilebilir; planlama, organize etme, yürütme, eşgüdüm, denetleme gibi işlevler yöneticiliğin gerektirdiği en belirgin faaliyetler olarak düşünülebilir. Bunlar dışında iş görenlerin motivasyonu, eğitimi ve gelişimini de yöneticiliğin sorumlulukları kapsamında tanımlayan yaklaşımlar mevcuttur.

3. Liderlik ve yöneticiliğin karşılaştırılması

Değindiği üzere, literatürde sıklıkla yer alan klasik tanımlar üzerinden gidildiğinde liderlikle ilgili olarak vizyon, motivasyon, etki gücü, duygulara seslenme gibi unsurlar ön plana çıkarken yöneticilik için amaçlara ulaşırken bizzat yapmak yerine diğer iş görenlere yaptırdıklarıyla bunu sağlamak, bilgi akışı, koordinasyon ve dağıtma gibi unsurlardan söz edilmektedir. Bunun yanı sıra alan yazın taraması yapıldığında lider ve yönetici karşılaştırmaları ile ilgili lider için yenilikçi, informal, doğal, duygu ve insan odaklı, değişime açık, geliştirici ifadeleri üzerinde durulurken, yönetici için ise gelenekçi, formal, mesafeli, örgütsel yarara odaklı gibi tanımlamaların yer aldığı çeşitli karşılaştırma tablolarına ulaşmak mümkündür. Fakat ihmal edilmemesi gereken bir nokta olarak liderlik ve yöneticilik fonksiyonları – çok çeşitli kuram ve modeller incelendiğinde de görülebileceği üzere – iç içe geçebilmektedir. Dolayısıyla başlangıçta yer alan klasik tanım

ifadesinden de hareketle bu farkları lider ve yönetici karşılaştırmasından ziyade klasik yönetici ve lider yönetici olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır [4]. Bu doğrultuda, örgütlerin lider niteliği taşıyan yöneticiler tarafından yönetilmesinin bir gereklilik olduğu, daha farklı bir deyişle tüm yöneticilerin lider nitelikli olması gerektiği kanısına varmak isabetli olacaktır. Bu bağlamda Ali Akdemir'e göre lider ve yönetici arasında fark bulunmamaktadır, kar amacı güden ya da kar amaçsız tüm örgütlerde yöneticiler için liderlik vasıflarına sahip olmak, dolayısıyla lider olmak olmazsa olmaz bir şart haline gelmektedir.

3.1. Yönelme (leading, directing) fonksiyonu açısından yönetici ve lider karşılaştırması

Literatürde farklı adlandırmalarda ve farklı sayılarda tanımlar bulunsa da genel olarak yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, kadrolama, yönelme, koordinasyon ve denetim olmak üzere 6 ana başlık altında toplamak mümkündür.

Yönelme (yürütme), organizasyon yapısını planlandıktan, örgütlendikten ve kadrolandıktan sonra harekete geçirecek eylemleri kapsar [5]. Planların uygulanabilmesi için iş görenlerin tutum ve davranışlarına dönük yönlendirme yapılmalıdır. Bu yönlendirme ise etkili iletişim ve isteklendirme yollarıyla yöneticinin liderlik yapmasıyla mümkün olabilir. Bu çerçevede düşünüldüğünde bir yönetim fonksiyonu olarak yöneltmenin, planlanan işleri örgütlenmiş kadro ile faaliyete geçirebilmesi için mutlak rol oynaması itibarıyla ve yöneltme eylemi için iletişim, motivasyon, dolayısıyla da liderliğin elzem olması dolayısıyla da etkili bir lider olma özelliği, her yönetici için kaçınılmaz olması gerekmektedir. Buna göre yönetici ve lider arasında kavramsal olarak bir fark bulunmayacağı yaklaşımını ileri sürmek mümkündür.

4. Liderlik, yöneticilik ve kariyer ilişkisi

Yöneticiler için iletişim ve motivasyon yoluyla – yönetim fonksiyonlarından biri olan – yöneltme eyleminde bulunmak bir gerekliliktir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde iletişim ve motivasyon yoluyla gerçekleştirilen yöneltme eyleminin açıkça bir liderlik niteliği olarak her yöneticide bulunması gerektiği, dolayısıyla her iyi yöneticinin aslında iyi bir lider olmasının şart olduğu sonucuna varmak kaçınılmaz olacaktır. Bu çerçevede yöneticilik ve kariyer ilişkisini ele alırken aslında liderlik ve kariyer ilişkisinin incelendiğini göz önünde bulundurmak gerekir.

Yöneticilik/liderlik ve kariyer ilişkisi incelenecek olduğunda ise Hall'un kariyer tanımına değinerek başlangıç yapmak isabetli olacaktır. Buna göre kariyer, bireysel ve organizasyonel hedeflerle direkt olarak bağlantılı ve kişinin yaşamı süresince deneyimleyeceği ve kısmi olarak denetim altında tutabileceği iş deneyimleri ve faaliyetleriyle ilgili bir süreçtir. Kariyer; mesleki ilerleme, iş tatmini, meslekte uzmanlaşma ve deneyim kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Uzun erimli bir süreci kapsar, ilerleme dönüktür.

Kariyer kavramının yöneticilik/liderlik ilişkisi spesifik olarak ele alındığında ise Ali Akdemir'in yaklaşımına göre her profesyonel için kariyer kavramı iki ana başlık altında kategorize edilir: Mesleki kariyer ve yöneticilik/liderlik kariyeri. Bu doğrultuda uzmanlığı veya mesleği ne olursa olsun her bir profesyonel kariyerinde bir yandan teknik donanım, iletişim yetenekleri, operasyonel beceriler ve işiyle ilgili diğer konularda ilerleme sağlarken yöneticilik/liderlik kariyeri tüm mesleki donanımından bağımsız olarak başlayıp ilerlemektedir. Buna göre yöneticilik/liderlik kişinin teknik bilgi birikimi ya da işin kendisiyle ilgili deneyiminden tamamen ayrı düşünülmelidir. Bir iş gören sorumluluk alanındaki işleri kusursuz bir biçimde yerine getirip ilgili alanda deneyimi ve bilgi birikimiyle çok iyi performanslar ortaya koyduğu halde iyi bir yönetici/lider olamayabilir ya da geldiği noktada yönetici/lider konumu için yalnızca mesleki donanımıyla hazır olmayabilir. Bu bakış açısından hareketle yönetici/lider vasıflara doğuştan ya da sonradan edinilmiş olarak sahip olan bir iş gören de mesleki anlamda yetersiz ise yalnızca liderlik özellikleriyle yönetici/lider olarak başarılı olamayacak, işlerin yapılmasında, yaptırılmasında başarısız olacaktır.

5. Liderlik teorileri ve modelleri

Literatürde liderlik teorileri ve modelleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalar liderlik teorilerini ele alırken özellikler teorisi ve davranışsal teoriye ek olarak durumsallık teorisi başta olmak üzere çeşitli farklı yaklaşımları da inceler. Liderlik tarzları olarak adlandırılan liderlik modellerinde ise otokratik, demokratik, serbestiyetçi, karizmatik, bürokratik, yönetsel, siyasal, dönüştürücü, entelektüel ve vizyoner liderlik ile kriz dönemi liderliği ve bilgi toplumu liderliği tanımlamaları ön plana çıkmaktadır.

5.1. Liderlik teorileri

5.1.1. Özellikler teorisi

Özellikler teorisine göre kişinin lider oluşundaki asıl belirleyici unsur kişisel olarak sahip olunan özelliklerdir. Bununla birlikte çeşitli araştırmalar sonucunda söz konusu özelliklerin kişinin pratikte liderlik yapabileceğiyle ilgili kesinlik arz etmediği ortaya çıkmıştır.

Özellikler teorisinin odaklandığı husus liderliğin icra edilmesindeki yolların farklılıklarından bağımsız olarak liderlerin bazı insanlara özgü olarak doğuştan lider olduğu ve lider olmayanlara kıyasla ayırt edici özelliklere sahip olmasıdır. Buna göre kişiye özgü bazı özelliklerin kişilerin lider olarak algılanmalarında rol oynadığı kabul edilmektedir. Bununla birlikte gözden kaçırılmaması gereken bir nokta olarak, lider olma, lider olarak algılanma üzerinde durum, zaman, görev gibi şartlar da belirleyici ölçüde etkindir. Dolayısıyla kişisel özellikler liderliği tüm kapsamıyla açıklamak için yeterli değildir,

özellikler teorisi bu bağlamda değerlendirilmelidir ve durum, görev, zaman vb. değişkenleri ele alarak birlikte yorumlanmalıdır [2].

Tablo 1. Liderlik özellikleri [6], [7]

Boy	Eğitim Seviyesi	Hakim Olma
Kilo	Konuşma Becerisi	İnisiyatif Alma
Dış Görünüş	Kendine Güvenme	Özgün Düşünce
Kişisel Enerji	Bilgi	Kavrama Becerisi
Sağlık	Karar ve Yargılama	Kararlı Davranış
Zeka Seviyesi	Uyumlu Olma	Arzu, Hırs

5.1.2. Davranışsal teori

Davranışsal yaklaşım, liderin davranışlarına odaklanarak, grup üyeleriyle olan iletişim ve ilişki kurma biçimlerini ele alarak grup üzerinde yarattığı etkiyi özelliklerinden ziyade davranışlarını analiz ederek inceler. Davranışsal teori kapsamında Ohia Eyalet Üniversitesi Modeli, Michigan Araştırmaları, Blake-Mounton Yönetim Ölçeği, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi ve Rensis Likert Yönetim Sistemleri Yaklaşımı başlıca yaklaşımlardandır [3].

5.1.3. Ohio State araştırmaları

Davranışsal teorinin en önemli aşamalarından biri olarak Ohio State University araştırmaları toplamda 1800 civarında lider davranış biçimini ortaya koymuştur. Bu çalışmaların en önemli ürünü olabilecek sonuç ise R. Daft tarafından ortaya konan Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire – LBDQ) olmuştur. Ohio State University Araştırmaları lider davranışlarını iki ana başlığa; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” olarak ele almıştır. Yapıyı kurma; örgütlenme, kadro oluşturma, performans ölçümü, iletişim kanallarını oluşturma benzeri davranışları içermektedir. Anlayış gösterme ise liderin davranışlarındaki güven, saygı, dostane ilişki beklentilerinin liderin davranışlarıyla ne kadar karşılandığına yönelik araştırmalardır [3].

5.1.4. Michigan araştırmaları

Michigan araştırmalarında amaçlanan temel nokta grup performansında en etkili liderlik davranışlarının hangilerinin olduğunun tespitidir. Çeşitli görüşmelerin, liderler/yöneticiler ve astlarla yapılmasının ardından liderlik davranışının iş ya da birey merkezli olabileceği tespit edilmiştir. Liderlik gibi karmaşık bir kavram ve süreçler bütünü için iki boyutlu bir tasnifin yeterli olmayacağını söylemek mümkündür, ayrıca genel geçer bir ideal tarifi de dünya genelindeki farklılıklar ve değişim ivmesi göz önüne alındığında çok da geçerli olmayacağı ileri sürülebilir. Öte yandan gerek Michigan araştırmaları gerekse Ohio State araştırmaları için de teknoloji, kültür, iklim şeklindeki durumsal değişkenlerin değerlendirmeye alınmıyor olmasının sonuçların sınırlarını daralttığı ifade edilebilir [2].

5.1.5. Blake – Mouton yönetim ölçeği

Blake ve Mouton'nın geliştirdiği Yönetimsel Izgara (Managerial Grid) yöneticilerin tutumlarını iki boyutuyla açıklama yoluna giderek çalışana/insana dönüklük ve işe/üretim dönüklük olarak kategorize etmişlerdir. Buna göre her iki boyutun kombinasyonu beş maddelik yönetimsel davranış biçimleri şunlardır:

1. Sorumluluğundaki işleri başarmakta ve yönetimi altında bulunan bireylerin beklentilerini dikkate alıp karşılamada başarısız olan çok yetersiz yöneticiler.
2. Organizasyonel hedefleri en yüksek seviyede yerine getirmek üzere efor sarf eden, fakat grup üyelerinin insani gereksinimlerine yanıt vermek ve onların iş tatminini sağlamakla ilgili yetersiz kalan yöneticiler.
3. İş görenlerin insani beklentilerini karşılamaya öncelik verirken organizasyonun hedeflerine varmak için gerekli davranışları yeterince yerine getiremeyen yöneticiler.
4. İnsani gereksinimlere orta seviyede yanıt verebilen yöneticiler; organizasyonel hedeflerle ilgili de orta seviyede etkinlik sağlayabilen yöneticiler.
5. Her iki boyutta da, yani insana dönük ve işe dönük olarak da beklenti ve hedefleri olabilecek en yüksek seviyede yerine getiren yöneticiler [8].

5.1.6. Rensis Likert yönetim sistemleri yaklaşımı

Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olan sistem, 1-2-3-4 modeliyle yönetici ve lider davranışlarının açıklamasını dört kategori altında yapar. Buna göre Sistem 1'de astlar genellikle karar alma sürecinde yer almamaktadır. Sistem 2'de astlara güven söz konusudur, karar alma süreçleri çoğunlukla üst yönetim dâhilinde yapılırken bazı kararlar alt yönetim kademelerinde gerçekleşmekte, ancak bu süreç de belli kısıtlar dâhilinde yerine getirilmektedir. Sistem 3'te astlara olan güvende görece daha fazla yükseklik bulunsa da politikaların oluşturulması, belirlenmesi ve karar alma süreçleri üst yönetim tarafından yürütülmektedir. Sistem 5 ise yönetimsel anlayış olarak ekip çalışmasının ve güvenin ağır bastığı bir sistemdir [3].

5.1.7. Durumsallık teorisi

Durumsallık teorisinin temel varsayımı ideal sayılabilecek liderlik tutum, davranış ve faaliyetlerinin şartlara ve durumlara göre değişiklik gösterebilir. Buna göre durumsallık liderlik çerçevesinde farklı liderlik durumlara göre liderin farklı liderlik tarzlarını benimsemesi söz konusudur. Ancak durumsallık yaklaşımına ilişkin olarak da çeşitli eleştiriler ortaya atılmıştır; liderliğin kompleks bir süreç olması dolayısıyla hangi durumda hangi liderlik tarzının daha başarılı olacağına ilişkin kesin bir saptama olmadığından teorisinin somut vakalara ne kadar doğru uyarlanabileceği tartışmalı olarak değerlendirilmiştir [7].

5.2. Liderlik modelleri

Literatürde yer alan belli başlı liderlik modelleri liderleri gerek yönetim süreçlerini yönetmeleri, astlarıyla ilişkileri, işleyiş ve atamalara ne kadar dâhil oldukları, hareket tarzları gibi konuları ele alarak tanımlar.

5.2.1 Bürokratik liderlik

Bürokratik liderlikte esas olan kurallara göre karar verme olduğundan bürokratik liderlerin genellikle iznine başvurular, liderlik sürecinin hatları çoğunlukla belirli kurallara göre işletildiği liderlik modelidir. Bürokratik modelde liderin astlarını samimiyetle dinleyerek sorunlarına çözüm araması ve motivasyon yaratması kısmının klasik anlamda yöneticilik dışında liderliğe daha yakın olduğu ileri sürülebilir [7].

5.2.2. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik liderin işleyişle ilgili hemen her konuda doğrudan dahlinin olduğu, liderin belirleyen, kontrol eden ve değerlendiren taraf olarak yer aldığı [2]. Bu doğrultuda otokratik liderliğin olduğu grupta, örgütte merkeziyetçi yapının hâkim olduğu ve yetki paylaşımının kısıtlı olduğunu ifade etmek doğru olacaktır.

5.2.3. Demokratik liderlik

Temel olarak gruba yönetim süreci ve işleyişle ilgili daha fazla inisiyatifin bırakıldığı demokratik liderlik modelinde öne çıkan diğer bazı hususlar iletişim kanallarının açıklığı, çalışanlara yönelik değer, gelişme olanağı, karar alma süreçlerinde astların dâhil olabilmesinin yanı sıra adilane ödül ve yükselme fırsatlarının zeminin oluşturulması gibi unsurlardır [9].

5.2.4. Laisses Passer (Serbestiyetçi)

Liderin yetkisini minimal düzeyde kullanarak grubu çok büyük ölçüde kendi inisiyatifine bıraktığı liderlik modelidir. Lider işle ilgili başlangıç aşamasından sonraki süreçlerde tam anlamıyla yer almaz. Denetim mekanizmasının ortadan kalkmasıyla karışıklık doğması, bireysel çıkarın ön plana çıkarak örgütsel amaçtan çıkılması ve istismara açık olması gibi sakıncaları olduğunu ifade etmek mümkündür [10].

5.2.5. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik tanımıyla ilgili ayırt edici nokta karizmatik liderin takipçilerini etkilemede bürokratik/yasal yetkilerden çok kişisel özelliklerini kullanan kişi olduğudur. Karizmatik lider gerek görevlerin yerine getirilmesinde gerekse örgütsel bağlılığın artırılmasında somut ve ölçülebilir kriterlerden çok yarattığı etkiyle bunu sağlar [11]. Karizmatik liderlik modelinde lider ve takipçisi arasındaki ilişkinin kısmen irrasyonel, ancak yoğun etkileşimli ve yüksek performans ortaya çıkarttığı illeri sürülebilir.

5.2.6. Dönüştürücü liderlik

Literatürde bazı kaynaklarda karizmatik liderlikle özdeş, hatta eş anlamlı olarak da değerlendirilmiştir. Dönüştürücü liderlik modelinde özellikle vizyon kavramı ön plana çıkmakta, liderin vizyonun oluşturulması, geliştirilmesi, gerçekleştirilmesine ilişkin inanç ve ikna sürecini yürütmesi, rol model teşkil etme, revizyonist faaliyetlerde bulunması gerekliliği bulunmaktadır. Ayrıca takipçileri yetkilendirme, güçlendirme ve bunları eylem birliğiyle pekiştirme de dönüştürücü liderlik modelindeki diğer başlıca unsurlardandır [2].

5.2.7. Stratejik liderlik

Stratejik liderlik organizasyonlar için potansiyel iç ve dış tehditlerini öngörerek o doğrultuda konum alma, iç ve dış çevre çözümlemesini iyi biçimde yapma, aynı şekilde fırsatları da öngörerek değerlendirme unsurlarını içerir. Stratejik liderlik 3 modeli kapsamaktadır. Girişimcilik Modelinde güç merkez noktasında yer alır, lider güçlü sezgilere sahiptir ve işletmenin kurucusu olarak tam bağımsızdır. Uyum Sağlama Modelinde ise lider risk alma konusunda çekimserdir, denge politikası güder, geri çekilmeye meyillidir. Planlama Modelinde ise lider profesyonel yönetim anlayışındadır ve uygulamalarını bu doğrultuda hayata geçirir. Karar alım süreci bilimsel yaklaşım çerçevesinde gerçekleşir ve işleyiş yapısal analize göre icra edilmektedir [12].

5.2.8. Entelektüel liderlik

Entelektüel liderlik kavramı; liderliğe yeni bir kimlik kazandırmak, farklı bir bakış açısı veya yaklaşım getirmek üzere tasarlanmış olmakla liderlik ve entelektüellik kavramlarının bir tür kombinasyonunu belirtmektedir. Özellikle bilginin son derece yoğun olarak üretildiği, kullanılıp paylaşıldığı bir dönemde liderliğin; bilgi ve buna paralel olarak entelektüel kültürden uzak bir kimlikle tasarlanması imkânsızdır. Bu durumda Bilgi Toplumu –ve daha ötesinin- liderliği, bilgi ve

becerileri olarak tam donanımlı bireylerin gönüllü olarak yönlendirilmesi, bağlılıklarının sağlanması ve -özellikle motivasyon açısından- desteklenmesi hususunda en önemli etken olarak görülmelidir [13].

6. Liderlerin görevleri

Her türlü örgüt, liderlik gerektiren kurum ve yapılar için liderlerin başlıca görevleri ile ilgili olarak 17 madde şu şekildedir [2]:

1. Genel bir çerçeveye vizyon yaratabilmek
2. Değerleri özümsemek ve yerleşmesini sağlamak
3. Örgüt yapısını oluşturmak ve/veya yeniden yapılandırmak
4. İnsan kaynaklarının seçilmesinde ve eğitilmesinde etkililiği ve verimliliği sağlamak
5. İletişim
6. Örgüt üyeleriyle kişisel-duygusal ilişki kurma
7. Grup/ekip oluşturma
8. Amaç ve hedeflere yönelik ikna etme, inandırma
9. Bireysel performansları potansiyelin üzerine çıkarma
10. Farkındalık yaratma
11. Ekip için özveride bulunma
12. Değişimi yönetmek ve geliştirmek
13. Kriz yönetimi
14. Risk yönetimi
15. Çatışma yönetimi
16. Güven yönetimi
17. Kaynak bulmak, yaratmak

7. Araştırma bulguları

Araştırmanın konusu, yöneticilerin liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik görüşlerini sektörler bağlamında tespit etmektir. Araştırmanın temel amacı, liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik görüşler ile demografik parametreler arasında anlamlı bir bağlantının olup olmadığını açıklamak ve liderlik tarzı beklentilerini ortaya çıkartmaktır. Temel amacı gerçekleştirmeye yönelik, araştırmanın alt amaçları da şunlardır:

H₁: Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir.

H₂: Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir.

H₃: Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Yaşa Göre Farklılık Gösterir.

H₄: Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Yaşa Göre Farklılık Gösterir.

H₅: Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Çalışılan Örgüt Kategorisine Göre Farklılık Gösterir.

H₆: Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Çalışılan Örgüt Kategorisine Göre Farklılık Gösterir.

H₇: Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Eğitime Göre Farklılık Gösterir.

H₈: Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Eğitime Göre Farklılık Gösterir.

H₉: Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Yöneticilik Kademesine Göre Farklılık Gösterir.

H₁₀: Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Yöneticilik Kademesine Göre Farklılık Gösterir.

H₁₁: Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterir.

H₁₂: Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterir.

H₁₃: Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Kurumun Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Farklılık Gösterir.

H₁₄: Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Kurumun Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Farklılık Gösterir.

7.1. Araştırma örnekleme ve yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Hizmet, tarım, sanayi ve inşaat sektörlerinden kamu ve özel sektörü kapsamak üzere toplam 383 yönetici ile gerçekleştirilen çalışmada ilgili sektörlerde dâhil iş kollarında alt, orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan farklı, yaş, cinsiyet ve en az lise mezunu olmak üzere farklı eğitim seviyelerindeki kişilere yönetici olarak kendilerini sorumlu hissettikleri liderlik görevlerine ilişkin 10 adet soru yöneltilmiştir. Bu çalışmada, ulusal ve uluslararası literatür tarandıktan sonra, uzman görüşleri de alınarak, bir anket formu (ölçek) hazırlanmıştır. Hazırlanan 9 soruluk ölçeğin Cronbach Alpha 0.799, faktör analizi yardımıyla 2 alt boyuta çevrilmiş soruların güvenilirlik analizleri yapılmış faktör 1 olarak 6 sorunun Cronbach Alpha 0.799, faktör 2 olarak 3 sorunun Cronbach Alpha 0.724 olarak bulunmuştur. Demografik verilere yönelik parametrelerden etkilenme derecesinde cinsiyet

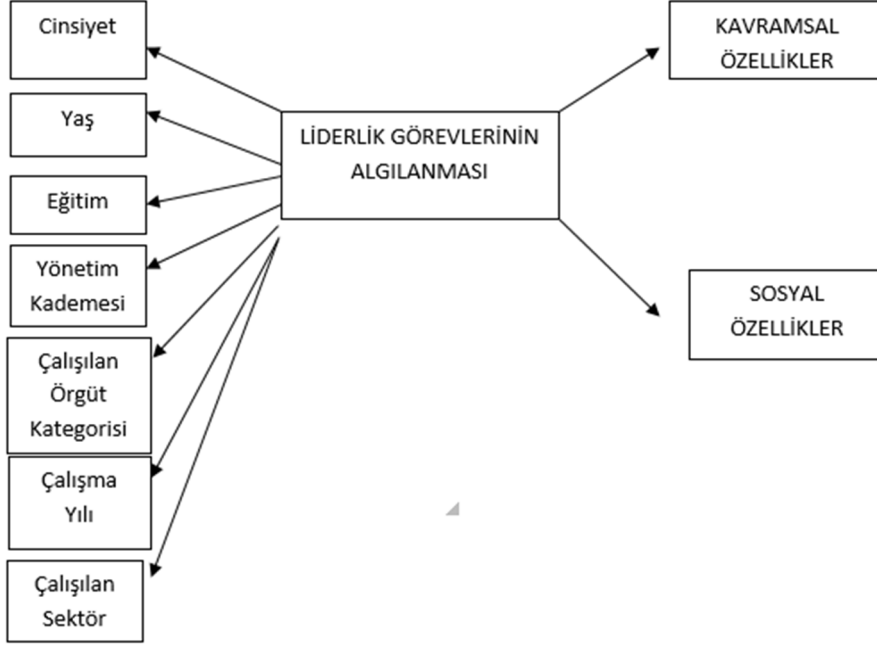
değişkeni için t-testi ve yaş, eğitim düzeyi, sektör, çalışılan pozisyon, çalışma süresi için ANOVA testi yapılmıştır. Yönetim fonksiyonları kapsamında liderlik görevlerine yönelik görüşleri ortalama ve standart sapmalar ile belirlenmiştir.

7.2. Araştırmanın kısıtları

Liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik görüşlere katılan 357 katılımcının 209 tanesi alt kademe yöneticisi, 148 tanesi orta kademe yöneticidir. Yönetim pozisyonunu boş bırakan 26 adet katılımcı bulunmaktadır. Üst kademe yönetici olduğunu belirtmeyen katılımcıların olabileceği endişesi araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

7.3. Araştırmanın modeli

Liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik görüşlerini tespit etmeye yönelik olan bu araştırmanın modeli, bilgi edinmeye yönelik model ile tanımlayıcı veya durum belirleyici modelin kesiştiği bir modeldir [14]. Yapılan faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar ışığında araştırma modeli aşağıdaki şekildeki (Şekil 1) gibi gösterilebilir:



Şekil 1. Araştırmanın modeli

7.4. Analiz ve araştırmanın bulguları

Verilerin analizinde SPSS 16.00 istatistik paket programından faydalanılmıştır. Liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtlar istatistiksel olarak incelenmiş ve ölçekteki her bir soruya ait cevapların ortalamaları hesaplanmıştır.

7.4.1. Araştırmanın demografik özellikleri

Araştırmaya katılan çeşitli sektörlerde çalışan kişilerin, sayıları ve cinsiyete göre dağılımı yüzde oranlarıyla sunulmuştur. Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan kişilerin, %55.4’si erkek, %44.6’sı kadındır.

Tablo 2. Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Erkek	212	54.4
Kadın	171	44.6
Toplam	381	100

Tablo 3’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, %13.3’ü (18-25) yaş aralığında %39.4’ü (26-35) yaş aralığında ve %28.5’i (36-45) yaş aralığında, %12.3’ü (46-55) yaş aralığında ve %6.5’i (56 yaş ve üzeri) yaş aralığındadır.

Tablo 3. Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımı

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
18-25	51	13.3
26-35	151	39.4
36-45	109	28.5
46-55	47	12.3
56 ve üzeri	25	6.5
Toplam	383	100

Tablo 4'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %6.5'i sivil toplumda, %59.3'ü özel sektör, %33.2'si kamu kurumu ve %1'i yerel yönetimde çalışmaktadır.

Tablo 4. Araştırmaya katılanların sektöre göre dağılımı

Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)
Sivil Toplum	25	6.5
Özel Sektör	227	59.3
Kamu Kurumu	127	33.2
Yerel Yönetim	4	1.0
Toplam	383	100

Tablo 5'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %0.5'i ilköğretim, %7.8'i orta öğretim, %58.7'si ön lisans-lisans, %26.4'ü yüksek lisans ve %6.5'i doktora alanında eğitim almışlardır.

Tablo 5. Araştırmaya katılanların eğitime göre dağılımı

Eğitim	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	2	0.5
Orta Öğretim	30	7.8
Ön Lisans-Lisans	225	58.7
Yüksek Lisans	101	26.4
Doktora	25	6.5
Toplam	383	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların, %58.5'i alt kademe yöneticisi %41.4'i orta kademe yöneticidir. Üst yönetim kadrosunda olduğunu belirten katılımcı olmamıştır.

Tablo 6. Araştırmaya katılanların yönetim kademeleri

Kademe	Frekans (n)	Yüzde (%)
Alt	209	58.5
Orta	148	41.5
Üst	-	0.0
Toplam	357	100

Tablo 7'ye göre, araştırmaya katılanların, %42.8'i (1-5) yıl, %28.7'si (6-10) yıl, %14.9'u (11-15) yıl, %13.6'sı (16 yıl ve üzeri) çalışma hayatındadırlar.

Tablo 7. Araştırmaya katılanların çalışma yılı dağılımı

Çalışma yılı	Frekans (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	161	42.8
6-10 yıl	106	28.7
11-15 yıl	57	14.9
16 ve üzeri	52	13.6
Toplam	376	100

Tablo 8'e göre, araştırmaya katılanların, %63.1'i hizmet sektöründe, %12.4'ü sanayi sektöründe, %14'ü tarım sektöründe ve %10.5'i inşaat sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya katılanların çalıştığı sektör

Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hizmet	239	63.1
Sanayi	47	12.4
Tarım	53	14.0
İnşaat	40	10.5
Toplam	379	100

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılanların, %50.9'u "Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklıdır." ifadesine, %22.5'i "Her yönetici lider değildir, her lider yöneticidir." ifadesine, %12.4'ü "Yöneticilik görevken liderlik bir tercihtir." ifadesine, %11.9'u "Her yönetici lider olmaktır." ifadesine ve son olarak %2.3'ü "Her lider yöneticilik yetkinliklerini bilmek zorunda değildir." ifadesine yönelik görüşlerini beyan etmişlerdir.

Tablo 9. Araştırmaya katılanların liderlik görüşleri

Görüşler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklıdır.	195	50.9
Her yönetici lider değildir, her lider yöneticidir.	86	22.5
Her yönetici lider olmaktır zorundadır.	45	11.9
Her lider yöneticilik yetkinliklerini bilmek zorunda değildir.	8	2.3
Yöneticilik görevken liderlik bir tercihtir.	47	12.4
Toplam	620	100

7.4.2. Liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik ölçek sorularının faktör analizi

Yapılan faktör analizinde, parametreler arasında anlamlı ölçüde korelasyon ilişkisi araştırılır. Faktör analizinin sonuçlarına yönelik güven, parametreler arasında bulunan korelasyon azaldıkça azalır. $P(\text{sign.}) = 0.000 < 0.05$ olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. KMO katsayısı 0.819 olduğundan sonuç çok iyidir. Bu sonuçlara göre, çalışmanın örnek büyüklüğü yeterlidir.

Tablo 10. Araştırmaya katılanların liderlik görüşleri

Kaiser-Meyer-Ölçek		0.819
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	781.057
	sd	36
	P değeri	0.000

Tablo 11. Liderlik görevlerinin algılanması yönelik faktör yükleri

Faktör	Sıra	Görev Tanımı	Yük
Faktör 1	1	Bir bütün olarak vizyon formüle etmek liderlerin görevleri arasındadır.	.718
	2	Örgüt kültürünü oluşturmak ve işletmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	.653
	3	Örgütsel yapıyı oluşturmak başarılı insan kaynaklarını yetiştirmek liderlerin görevleri arasındadır.	.646
	4	Değişim ve büyümeyi yönetmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	.629
	5	Gerektiğinde kaynak bulmak liderlerin temel görevleri arasındadır.	.619
	6	Bir bütün olarak örgütlere rekabet avantajı sağlamak liderlerin temel görevleri arasındadır.	.564
Faktör 2	7	Etkili iletişim kurmak liderlerin temel görevleri arasındadır.	.816
	8	Birimlerin takım ruhuyla çalışmasını tesis etmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	.702
	8	Krizi yönetmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	.684

Tablo 12'ye göre liderlik görevlerinin algılanması eğilimini belirlemek üzere faydalanılan ölçekte, her bir faktörün açıkladığı varyans oranları değerlendirildiğinde; birinci faktörün açıkladığı varyans oranının %38.74, ikinci faktörün %11.29 ve toplamda ise %50.02 olduğu sonucuna varılmıştır.

Değerlendirme sonucunda maddeler bağımsız 2 faktör altında toplanmaktadır. Faktör yük değerlerinin de .816 ile .564 arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Liderlik görevlerinin algılanması faktör varyans oranları

Faktörler	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Faktör 1: Kavramsal	38.737
Faktör 2: Sosyal	11.287
Toplam:	50.024

7.4.3. Liderlik görevlerinin algılanmasının cinsiyet değişkenine göre T-Testi sonuçlarının analizi

Tablo 13'e göre liderlik görevlerinin kavramsal algılanmasının cinsiyet soruları için Levene's test sonuçları; F=1.735, P=0.000 P<0.05 olmadığı için varyanslar eşittir. H₁ hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 13. Liderlik görevlerinin kavramsal algılanmasının cinsiyet değişkenine farklılaşması

	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	t	p
Kavramsal	Erkek	210	4.0365	.58670	.417	.681
	Kadın	169	2.2249	.65584		

Tablo 14'e göre liderlik görevlerinin sosyal olarak algılanmasının cinsiyet soruları için Levene's test sonuçları; F=.033, P=0.000 P<0.05 olmadığı için varyanslar eşittir. Liderlik görevlerinin sosyal olarak algılanması cinsiyet değişkenine göre gruplar bağlamında farklılık göstermemektedir. H₂ hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 14. Liderlik görevlerinin sosyal algılanmasının cinsiyet değişkenine farklılaşması

	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	t	P
Sosyal	Erkek	211	2.2014	.31049	-.746	.456
	Kadın	169	4.0099	.29892		

Demografik değişkenler ile yapılan ANOVA testinde yaş, eğitim, çalışma yılı, çalışılan örgüt kategorisi, yönetim kademesi değişkenlerine göre ilişki çıkmamıştır. Çalışılan sektöre göre kavramsal ve sosyal liderlik algılarında sadece çalışılan sektör türünde kavramsal liderlik görev algılamasında hizmet sektörü ile sanayi sektörü arasında ve hizmet sektörü ile tarım sektörü arasında ilişki tespit edilmiştir. H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁ ve H₁₂ hipotezleri analizler sonucunda RED edilmiştir.

Tablo 15. Kavramsal liderlik görevlerinin algılanmasının sektör türü ANOVA testi sonucu

		N	Ortalama	F	Değeri	P değeri
Kavramsal liderlik Görev Algısı	Hizmet	24	36.667		2.995	.031
	Sanayi	225	40.563			
	Tarım	126	40.397			
	İnşaat	4	39.167			
			Ortalama Farkı	Standart hata	p değeri	
Tukey Sonuçları						
Hizmet	Sanayi		-.38963*	.13162	.017	
	Tarım		-.37302*	.13652	.033	
	İnşaat		-.25000	.33104	.874	
Sanayi	Hizmet		.38963*	.13162	.017	
	Tarım		.01661	.06820	.995	
	İnşaat		.13963	.30919	.969	
Tarım	Hizmet		.37302*	.13652	.033	
	Sanayi		-.01661	.06820	.995	
	İnşaat		.12302	.31131	.979	
İnşaat	Hizmet		.25000	.33104	.874	
	Sanayi		-.13963	.30919	.969	
	Tarım		-.12302	.31131	.979	

Tablo 15'teki Tukey testi sonucuna göre göreve yönelik kavramsal liderlik algılamasında hizmet sektörü çalışanları ile sanayi sektörü çalışan liderler arasında farklılık vardır. (Xort. Sanayi = 4.0563; Xort. Hizmet = 3.6667). Tablo 15'teki

Tukey testi sonucuna göre göreve yönelik kavramsal liderlik algılamasında tarım sektörü çalışanları ile hizmet sektörü çalışan liderler arasında farklılık vardır. (Xort. Tarım = 4.0397; Xort. Hizmet = 3.6667).

Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Kurumun Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Farklılık Gösterir. H₁₃ hipotezi KABUL edilmiştir. Liderlik Görevlerinin Sosyal Olarak Algılanmasına Yönelik Yanıtlar Kurumun Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Farklılık Göstermediği yapılan Tukey testi ile tespit edilmiş ve H₁₄ hipotezi RED edilmiştir.

7.4.4. Liderlik görevlerinin kavramsal algılanmasının ölçek sorularının analizi

Tablo 16 incelendiğinde Liderlik Görevlerinin Kavramsal Algılanmasında liderlerin en fazla katıldıkları ifadenin “Örgüt kültürünü oluşturmak ve işletmek liderlerin temel görevleri arasındadır.” (Xort.= 4.20) ve en az katıldıkları ifadenin ise “Gerektiğinde kaynak bulmak liderlerin temel görevleri arasındadır.” (Xort.= 3.81) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Liderlik görevlerinin kavramsal algılanmasının ortalama ve standart sapmaları

İfadeler	N	Aritmetik ort.	Standart sapma
Bir bütün olarak vizyon formüle etmek liderlerin görevleri arasındadır.	382	4.19	.869
Örgüt kültürünü oluşturmak ve işletmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	381	4.20	.812
Örgütsel yapıyı oluşturmak başarılı insan kaynaklarını yetiştirmek liderlerin görevleri arasındadır.	381	4.01	.908
Değişim ve büyümeyi yönetmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	381	4.14	.893
Gerektiğinde kaynak bulmak liderlerin temel görevleri arasındadır.	382	3.81	1.043
Bir bütün olarak örgütlere rekabet avantajı sağlamak liderlerin temel görevleri arasındadır.	382	3.82	.982

Tablo 17 incelendiğinde Liderlik Görevlerinin Sosyal Algılanmasında katılımcıların en fazla katıldıkları ifadenin “Krizi yönetmek liderlerin temel görevleri arasındadır.” (Xort. = 4.48) ve en az katıldıkları ifadenin ise “Birimlerin takım ruhuyla çalışmasını tesis etmek liderlerin temel görevleri arasındadır.” (Xort. = 4.32) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17. Liderlik görevlerinin sosyal algılanmasının ortalama ve standart sapmaları

İfadeler	N	Aritmetik ort.	Standart sapma
Etkili iletişim kurmak liderlerin temel görevleri arasındadır.	382	4.46	.782
Birimlerin takım ruhuyla çalışmasını tesis etmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	380	4.32	.878
Krizi yönetmek liderlerin temel görevleri arasındadır.	382	4.48	.752

8. Sonuçlar

Liderlik kavramı, bireylere onları ikna etmek suretiyle yön verebilme, ortak bir amaç, kimlik ve kültür oluşturabilme ve ayırt edici bir vizyon ile yöneltme ve yönetim eylemlerini gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Liderlik kişisel güç kullanarak başkalarını etkileme yeteneğidir. Yöneticilik ise en temelde, insanları yönetmek; belli amaçları hayata geçirecek işleri yerine getirmeleri için onları yönlendirmektir. Bu bağlamda yöneticilik yerine getirilecek işler ve varılacak sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olmayı gerektirir, sahip olunan bilginin doğru biçimde kullanılması gerektiğinden yönetsel beceri ve yetenekler yöneticilik için elzemdir. Aynı zamanda iş görenlerin motivasyonu, eğitimi ve gelişimi de yöneticiliğin sorumlulukları kapsamındadır. Günümüzün rekabet ortamında, örgütlerin lider niteliği taşıyan yöneticiler tarafından yönetilmesinin bir gereklilik olduğu, daha farklı bir deyişle tüm yöneticilerin lider nitelikli olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda lider ve yönetici arasında fark bulunmamaktadır, kar amacı güden ya da kar amaçsız tüm örgütlerde yöneticiler için liderlik vasıflarına sahip olmak, dolayısıyla lider olmak olmazsa olmaz bir şart haline gelmektedir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşması için, planlanan işlerin hayata geçirilmesinde mutlak yönetim fonksiyonu olan yöneltme eyleminde iletişim, motivasyon, dolayısıyla da liderliğin elzem olması dolayısıyla da etkili bir lider olma özelliği, her yönetici için kaçınılmaz olarak gerekmektedir. Buna göre yönetici ve lider arasında kavramsal olarak bir fark bulunmayacağı yaklaşımını ileri sürebiliriz. Evet, bu çalışmanın temel iddiası yöneltme esas alındığında liderlik ile yöneticilik buluşmaktadır, kesişmektedir. Bir başka deyimle yöneticiler zorunlu olarak lider olmak zorundadırlar.

Kariyer kavramının yöneticilik/liderlik ilişkisi ele alındığında; uzmanlığı veya mesleği ne olursa olsun her bir profesyonel kariyerinde bir yandan teknik donanım, iletişim yetenekleri, operasyonel beceriler ve işiyle ilgili diğer konularda ilerleme sağlarken, yöneticilik/liderlik açısından da tüm meslek sahipleri donanım durumundadırlar. Bir başka deyimle, her insan kaynağının 2 mesleği vardır: Üniversite/Ortaöğretim düzeyinde diplomasına sahip olduğu meslek ve liderlik nitelikli yöneticilik. Her bireyin 2 mesleği ve kariyer yolu vardır: Meslekte ilerlemek, yöneticilikte ilerlemek.

Liderlik gerektiren tüm örgütler için liderlerin başlıca görevleri; “Genel bir çerçeveye vizyon yaratabilmek, değerleri özümsemek ve yerleşmesini sağlamak, örgüt yapısını oluşturmak ve/veya yeniden yapılandırmak, insan kaynaklarının

seçilmesinde ve eğitilmesinde etkililiği ve verimliliği sağlamak, iletişim, örgüt tükleriyle kişisel-duygusal ilişki kurmak, ekip oluşturmak amaç ve hedeflere yönelik ikna etmek, bireysel performansları potansiyelin üzerine çıkarmak, farkındalık yaratma, ekip için özveride bulunmak, değişimi yönetmek ve geliştirmek, kriz yönetimi, risk yönetimi, çatışma yönetimi, güven yönetimi, kaynak bulmak, yaratmak” olarak belirlenmiştir.

Yöneticilerin, liderlik görevlerinin algılanmasına yönelik görüşleri ile demografik parametreler arasında bağlantının var olup olmadığını öğrenmek ve liderlik tarzı beklentilerini ortaya koymak amacıyla, farklı sektörlerden alt, orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan ve farklı yaş aralıklarındaki, farklı cinsiyetten, en az lise mezunu toplam 383 yönetici ile gerçekleştirilen anket sonucunda ilgili analiz özeti şöyledir:

Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik görevlerinin kavramsal ve sosyal algılanması, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. ANOVA testinde yaş, eğitim, çalışma yılı, çalışılan örgüt kategorisi, yönetim kademesi değişkenlerine göre ilişki çıkmamıştır. Çalışılan sektöre göre kavramsal ve sosyal liderlik algılarında sadece çalışılan sektör türünde kavramsal liderlik görev algılanmasında hizmet sektörü ile sanayi sektörü arasında ve hizmet sektörü ile tarım sektörü arasında ilişki tespit edilmiştir. Tukey testi sonucuna göre göreve yönelik kavramsal liderlik algılanmasında hizmet sektörü çalışanları ile sanayi sektörü çalışan liderler arasında farklılık vardır. Göreve yönelik kavramsal liderlik algılanmasında tarım sektörü çalışanları ile hizmet sektörü çalışan liderler arasında farklılık vardır. Liderlik görevlerinin kavramsal algılanmasına kurumun faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterdiği ancak liderlik görevlerinin sosyal olarak algılanmasına kurumun faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Bundan sonraki çalışmalarda tüm örgütler düzeyinde liderlik görevleri ile örgütsel performans, liderlik tarzları arasındaki ilişkiler araştırılmalıdır.

9. Yazar katkı beyanı

Bu çalışmada Ali AKDEMİR fikrin ve hipotezin oluşturulmasında; Safa TANKIŞI, Özlem AKTAŞ ve Hakan ÖZTÜRK literatürün taranması, makalenin yazılması, verilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi; Burcu YILDIZ makalenin tasarımı, makalenin revizyonu ve sonuçların değerlendirmesi başlıklarında katkı sunmuşlardır.

10. Etik kurul onayı ve çıkar çatışması beyanı

Etik kurul onayı alınmıştır (İstanbul Arel Üniversitesi Etik Kurulu, 17.01.2022, No:02). Bu çalışmanın bir kişi/kurum ile çıkar çatışması yoktur.

11. Kaynaklar

- [1] Yeşil A. “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180, 2016.
- [2] Akdemir A. *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. İstanbul, Türkiye, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2018.
- [3] Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul, Türkiye, Beta Yayınları, 2003.
- [4] Ayça B. 6. Bölüm: *Liderlik Açısından Yönetim*. Örgütlerin Yönetimi. İstanbul, Türkiye, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2018.
- [5] Akdemir A. *Örgütlerin Yönetimi*. İstanbul, Türkiye, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2012.
- [6] Bowditch JL, Buono AF. *A Primer on Organizational Behavior*, New York, USA, John Wiley & Sons, 1990.
- [7] Canbolat SG. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Çorum, Türkiye, 2016.
- [8] Erdoğan İ. “Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma”. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 103-118, 2006.
- [9] Derin R. Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir, Türkiye, 2016.
- [10] Özmen M. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, 2015.
- [11] Aykanat Z. Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman, Türkiye, 2010.
- [12] Ayça B. Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, T.C. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, 2016.
- [13] Koç O. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt Çatışmaları Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü. Doktora Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye, 2006.
- [14] Akdemir A, Konakay G, Demirkaya H. “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42, 2013.