

ANKARA İLİNDE SAVUNMA SANAYİNDE ÇALIŞAN ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BİLEŞENLERİNİ ALGILAMALARI: ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS) İLE BİR ÇALIŞMA

Dr. Yekta SOYLU
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Yöneylem Araştırma Merkezi
ysoylu@kho.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr. Akif
TABAK**
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Yönetim ve Liderlik Laboratuvarı
atabak@kho.edu.tr

Mustafa POLAT
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
mpolat@kho.edu.tr

ÖZET

Günümüzde, liderlik literatüründe “Her durumda geçerli en iyi liderlik tarzı diye bir şey yoktur” görüşündeki durumsallık yaklaşımı kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre; liderlik sürecinin tam olarak anlaşılması ve etkili liderlik biçiminin ortaya çıkarılabilmesi için, liderlerin davranışları ile özelliklerini tanımlamak ve bunları örgütün yapısı, ortamı gibi durumun önemli boyutları ile ilişkilendirmek gereklidir. Bu çalışmanın amacı, savunma sanayi sektöründe çalışan orta kademe yöneticilerin ve proje ekibinin, liderin kendisi, izleyicileri, görev yapısı, örgütsel yapı ve kültür gibi liderlik bileşenlerinin önceliklendirilmesi hakkında algılamalarının belirlenmesidir. Çalışmada, örneklemeden alınan veriler ışığında, “Analitik Hiyerarşi Süreci” ile bu alandaki benzerlikler ve farklılıklar karşılaştırmalı olarak belirlenecek ve yorumlanacaktır.

Anahtar Kelimeler: Durumsallık, Liderlik, Analitik Hiyerarşi Süreci, AHS.

DETERMINING THE PERCEPTIONS of DEFENCE INDUSTRY COMPANIES’ MID- LEVEL MANAGERS WROKING IN ANKARA ON LEADERSHIP COMPONENTS: A STUDY WITH ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

ABSTRACT

Today, in the leadership literature, the **contingency approach** is accepted. According to this approach, it is necessary to define the features and behaviors of the leaders and observers and relate them with the critical dimensions of the situation such as; the structure, technology and environment of the organization. The purpose of the study is to determine the perceptions of the managers who work in Turkish defense industry about the prioritization of the leadership components such as the leader himself, his followers, the task structure, structure of the organization and culture. In the study, in the light of the data obtained from the sample, through the “**analytical hierarchy process**” and similarities and differences will be comparably determined and interpreted.

Keywords: Situational, Leadership, Analytical Hierarchy Process, AHP.

1. GİRİŞ

Lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı olduğu genel kabul görmüş ancak farklı anlaşılmasının nedenleri açık bir şekilde ortaya konulamamıştır. Günümüzün belirsiz çevre şartlarında organizasyonların başarısı için birbirinden ayrı fonksiyonları olan bu iki kavramın yerinde kullanılması gerekmektedir. Yönetim ve liderlik kavramları birbirlerinin yerine kullanılacak kavramlar olarak değil, ikisi de birbirini sistem içerisinde tamamlayan süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde, liderlik yazınında organizasyonlar için bütün durumlarda geçerli “en iyi liderlik tarzı yoktur” görüşünün geçerli olduğu “Durumsallık Yaklaşımı (Situational Approach)” kabul görmektedir. Liderlik süreci sadece lider veya onun takipçileriyle sınırlanamayacak kadar kapsamlı bir süreçtir. Bu nedenle, günümüzde konuyla ilgili yazında liderlik tarzına etki eden değişkenlerin adlandırılması ve önceliklendirilmesi konularında bir fikir birliği oluşmamıştır. Bunun yanı sıra, böyle bir fikir birliği oluşsa bile, kültürler arası farklılıklar nedeniyle anılan boyutlara ilişkin algılamaların sektörlere ve işletmelere göre değişiklik göstereceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışmamızın amacı; savunma sanayiinde görev yapan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini ne şekilde algıladıklarını belirlemektir. Çalışmada, “Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)” kullanılarak örneklerden elde edilen veriler ışığında, durumsallık değişkenleri arasındaki farklılık ve benzerlikler karşılaştırmalı olarak ortaya çıkarılacak ve yorumlanacaktır.

2. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik olgusu tarihin en eski çağlarından bugüne kadar yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da hep varolan ve önemini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Sokrates’in, “iyiyi kötüden ayırma yeteneği, neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek” olarak tanımladığı erdem, bir liderin sahip olması gereken önemli niteliklerden birisidir (Dural, 2002: 33). Sokrates’in öğrencisi Platon’a göre ise, lider olabilmek için asgari 30-50 yıl arası çok güçlü ve felsefe ağırlıklı eğitimden geçilmesi gerekmektedir. “Ya filozoflar kral olmalı ya da krallar filozof” görüşüne sahip olan yaşlı bilge filozofların kral olmasını öngörmektedir (Dural, 2002: 35). Bazı araştırmacılar tarafından Rönesans döneminin psikologu olarak da adlandırılan William Shakespeare de oyunlarında karakterlerinin gizli düşüncelerini ve kimi zaman da anlaşılmasız hareketlerini gözler önüne sererek, gerçek kişiliklerini ön plana çıkarmanın yollarını aramıştır. Machiavelli de 1513 yılında yazdığı “Prens” adlı kitabında liderlikte realistik (gerçeklik) ölçütünü ortaya atarak, “İnsanların doğuştan kötü olduğu” ve bu nedenle devleti iyi yönetmek için iktidarı mutlaka ele geçirmek gerektiğini vurgulamıştır. Ona göre, erk tanıdan değil, kuvvetten doğar ve insanlar için korku, sevgi ve merhametten önce gelir. Bu yolda gerekirse şiddet dahil her türlü yola başvurulmalıdır. Zira ikna ile başarı sağlanamaz. Machiavelli’ye göre iktidarı ele geçirmek için bir liderin sahip olması gereken iki nitelik ise; yetenek ve şansır (Machiavelli, 1999: 13).

20 nci yüzyıla geldiğimizde ise; özellikle 1900-1950 yılları arasında liderlik üzerine araştırma yapan yazarların, ilgi alanlarına göre liderliği değişik şekillerde tanımlama eğiliminde oldukları ve bu tanımlamalarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulduğu görülmektedir (Rost, 1993: 47). Bu dönemde 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, 1991: 178).

1950-1970 yılları arasında yer alan “Davranışçı Liderlik Teorileri”nin ana fikri ise; liderleri başarılı ve etkili yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu dönemde 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 ulaşamamıştır (Clark, 1994: 226).

1970-1980 yılları arasındaki durumsallık yaklaşımlarında da etkili lider özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak “(içinde bulunulan) durum” da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak bir çok araştırma yapılmıştır (Rost, 1993: 56).

1980 yılından günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak, bu dönemde yapılan çalışmaların “durumsallık teorileri”nin bir uzantısı olduğu da dikkat çekmektedir (Rost, 1993: 70). 1980’lerde ortaya çıkan ve araştırmacılar tarafından, “Yeni Liderlik Yaklaşımı” olarak belirtilen bu dönem; “ileriye gören” (Sashkin, 1988), “karizmatik” (Conger ve Kanungo, 1988; House, 1977) ve “dönüşümsel” (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994) olarak adlandırılmıştır. Peterson ve Hunt (1997), Adler (1991), Ayman (1993), Smith ve Bond (1993) ve Triandis (1993) gibi yazarlar tarafından ise, kültürel farklılaşmanın liderlik üzerine etkileri araştırılmıştır (Alban ve Alimo, 2000: 280).

Günümüzde, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderlik tarzının ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Daft, 1999: 93). Böylelikle liderlik süreci; liderin, takipçilerin ve koşulların bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde organizasyonların etkililik ve verimliliğini sağlamak üzere her durumda geçerli olabilecek liderlik tarzından bahsetmek mümkün olamayacaktır. Başta liderin kendisi olmak üzere, takipçileri, işin niteliği, organizasyonun yapısı ve kültür gibi değişkenler liderlik tarzına etki edebilecektir.

3. LİDERLİK BİLEŞENLERİNİN ALGILAMALARININ ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS) İLE BELİRLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde, liderlik yazınında organizasyonlarda her şart altında geçerli olabilecek bir liderlik tarzının mümkün olmayacağı görüşü kabul görmektedir. Liderlik teorilerinden “Durumsallık Yaklaşımı (Situational Approach)” olarak adlandırılan bu yaklaşım; organizasyonlarda liderlik sürecine etki eden üç temel değişken üzerinde durmaktadır. Bunlar, liderin kendisi, çevre faktörleri (organizasyon yapısı, kültür, zaman ve buna benzer iç ve dış çevre faktörleri) ile astlarıdır. Görüldüğü üzere; liderlik süreci sadece lider ve onun takipçileriyle (astlarıyla) sınırlanamayacak kadar kapsamlı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda durumsallık yaklaşımında liderlik bileşenleri olarak belirtilen lider, ast ve bazı çevre faktörlerinin nasıl algılandığı ve önceliklendirildiği sorusuna cevap bulunmaya çalışılacaktır.

Ayrıca çalışmada özellikle ülkemizde yönetim alanında yapılan çalışmalarda çok yararlanılmayan, ancak tercihlerin belirlenmesinde çok farklı disiplinlerde kullanılan “Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)” kullanılacaktır.

3.2. Varsayımlar

Çalışmada Türk Savunma Sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları ortaya çıkarılacaktır. Bu çerçevede; çalışma evreni olarak “Türkiye’de savunma sanayiinde imalat alanında faaliyette bulunan firmaların Ankara’daki bir eğitim kuruluşuna çeşitli dönemlerde eğitim maksadı ile gelen orta kademe yöneticileri” belirlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kitlenin çok büyük olması ve neredeyse Türkiye coğrafyasına dağılmış birimlerinin bulunması, verilerin toplanmasında pratik bir yol bulunmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle; verileri toplayabilmek için, kuruma bağlı bir eğitim kuruluşuna çeşitli dönemlerde eğitim maksadıyla gelen orta kademe de yöneticilerinden yararlanılmış ve Türkiye’nin değişik yerlerinden eğitim maksadıyla gelen bu kişilerin tüm evreni temsil edebileceği varsayılmıştır.

3.3. Örneklem

Araştırmanın örnekleme; Ankara ilinde savunma sanayinde imalat sektöründe görev yapan orta kademe yöneticilerden rasgele seçilen 51 kişiden oluşmaktadır. Ancak, 6 katılımcının bazı soruları boş bırakması nedeniyle 45 katılımcının verdikleri cevaplar esas alınmıştır. Örneklemde ait demografik bulgular Tablo-1’de gösterilmektedir. Tablo-1 incelendiğinde örnekleme yer alan erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumun, Türkiye’de savunma sanayinde imalat sektöründe kadın çalışan oranının erkeklere oranla daha düşük olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 1: Örnekleme Ait Demografik Bulgular

Faktör	Değişken	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	9	20
	Erkek	36	80
Yaş	18-24	1	2.2
	24-34	15	33.3
	35-44	27	60.0
	45-54	1	2.2
	55+	1	2.2
Eğitim Düzeyi	Lise	3	6.6
	Lisans	31	68.8
	Lisans üstü	11	24.4
Çalışma Süresi	0-1 yıl	1	2.7
	1-5 yıl	2	4.4
	6-10 yıl	8	17.7
	10+	34	75.5

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada katılımcıların liderlik bileşenlerini algılamalarını ölçmek üzere Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) kullanılmıştır. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS); 1970’li yılların başında, ABD Savunma Bakanlığı’nda çalışan Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Saaty tarafından geliştirilen AHS, karar vericileri nasıl karar vermeleri gerektiği konusunda bir yöntem kullanmaya zorunlu kılmak yerine, onlara kendi karar verme mekanizmalarını tanıma olanağı sağlayan ve bu şekilde daha iyi kararlara ulaşmalarına imkan sağlayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Evren ve Ülengin, 1992: 47). Bu yöntem matematiksel sadeliği, kolay anlaşılabilen bir teknik olması ve bir çok alanda kullanılması nedeniyle çok kriterli karar verme teknikleri içerisinde çok kullanılan bir yöntemdir (Aktaş vd., 2001: 218).

Örneğin, Murakoshi vd. (2001) “yazılım dizaynı” dersinin öğretimi için kendi geliştirdikleri web tabanlı öğretim sisteminin etkinliğini ölçmek amacıyla, sınıf içi öğretim sistemini ile karşılaştırmada AHS’yi kullanmışlardır. Değerlendirme kriterleri olarak ise; içeriğin anlaşılmasındaki kolaylık, eğitim öğretim atmosferi ve mevcudiyet, katılım, öğretim metodunun uygunluğu ve ilgi kriterleri seçilmiştir. Sonuçta ilgili dersin sınıf içi verilmesinin etkinliği ortalama olarak %60, web tabanlı öğretim yönteminin etkinliğini %40 olarak ölçmüşlerdir.

Cheng (2005) Nanjing Eyaletindeki (Çin) devlet hastanelerinin sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde; teşhis (5 alt kriterli), tedavi ve hasta bakımı (4 alt kriterli), etkinlik (3 alt kriterli) ve tesislerin kullanımı (2 alt kriterli) olmak üzere 14 kriterden oluşan değerlendirmeyi AHS kullanarak yapmıştır.

Huang vd. (2001), yönetim yeteneklerini; konsept, kişiler arası iletişim, liderlik gibi 8 temel kritere göre bulanık AHS yöntemini kullanarak değerlendirmişlerdir.

Ayrıca literatürde; enerji alanında kullanımı (Alomoush, 2000), öğretim üyelerinin ders programının (üniversite/okul ders programı), öğretim üyelerinin tercihlerine göre yapılması (Parthiban ve diğerleri, 2004) proje gruplarında yer alacak öğrencilerin değerlendirilmesi ve atanması (Frair, 1995), projelerin değerlendirilmesi ve ekiplere atanması (Patanakul, 2000), karar vermede kullanılacak

verilerin “ilgili/faydalı” veya “ilgisiz/faydasız” olarak etiketlenmesi (Alam ve Shrabonti, 2002), projelerde çok fonksiyonlu çalışma gruplarını oluşturacak mühendislerin seçim kriterlerinin belirlenmesi ve kriterlerin ağırlıklandırılması (Chen ve Lin, 2004) çalışmaları gibi birçok alanda kullanımına rastlanmaktadır.

Analitik Hiyerarşi Sürecinin algoritması aşağıda belirtilmiştir (Uzoka, 2006: 52);

- Değerlendirme için bütün alternatifler belirlenir,
- Ağırlıklandırma/önceliklendirme için kriterlerin hiyerarşisi belirlenir.
- Kriterlerin birbirlerine göre nispi önemleri en alt kriterden yukarıya doğru ikili kıyaslamalar yoluyla hesaplanır.
- Her alternatif için ikili kıyaslamalar yoluyla ağırlıklar belirlenir ve alternatifler hesaplanan ağırlıklarına göre büyükten küçüğe dizilir.

Çalışmada katılımcılardan öncelikle AHS yöntemini uygulamak üzere geliştirilen ölçütten yararlanılarak liderlik bileşenlerinin ikili olarak karşılaştırmaları istenmiştir. Örneklemin ikili karşılaştırmalarının ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı ise; demografik kriterlere göre incelenmiştir. Örneğin, katılımcıların “ast” ve “lider” karşılaştırmasına verdikleri cevapların ortalamaları statü, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre karşılaştırılmıştır. Bu yaklaşım, sadece [lider x ast] karşılaştırması olarak değil, [lider x işin niteliği], [lider x organizasyon yapısı], [lider x zaman], [lider x kültür] gibi tüm ikili karşılaştırmalar için yapılmıştır.

Örneğin; [lider x ast] kriterlerine göre verilen cevapların ortalamaların arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı, demografik faktörlerinden biri olan iş tecrübesine göre değerlendirilmiştir. Buna göre doğrulayıcı istatistik kapsamında test edilen hipotezler aşağıda şekilde tüm demografik özellikler için ayrı ayrı oluşturulmuştur:

H_0 : μ (iş tecrübesi 5-10 yıl) = μ (iş tecrübesi 10 yıldan fazla)

H_1 : μ (iş tecrübesi 5-10 yıl) \neq μ (iş tecrübesi 10 yıldan fazla)

Yapılan istatistiksel analiz sonuçları Tablo-2’de yer almaktadır. Tablo-2 incelendiğinde $P=0.407 \Rightarrow 0.05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle, farklı iş tecrübesine sahip katılımcıların [lider x ast] karşılaştırmalarına verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 2: [Lider x Ast] Karşılaştırmaları

Gruplar	n ¹	\bar{x} ²	sd ³	F ⁴	p ⁵
6-10 yıl	8	0,640	1.580	0.701	0.407
10+	34	1.683	0.421		

¹ Örneklem sayısı

² Ortalama

³ Serbestlik derecesi

⁴ F testi sonucu

⁵ Önemlilik düzeyi

Tablo 3: Demografik Özelliklere Göre İkili Karşılaştırmalar

Kriterler	Kriterler	Astlar				Çalışma Süresi				Org. Yapısı				Kültür				Zaman			
		Stats	İş Tecr. (*)	Eğitim	Yaş (*)	Cins.	İş Tecr. (*)	Eğitim	Yaş (*)	Cins.	İş Tecr. (*)	Eğitim	Yaş (*)	Cins.	İş Tecr. (*)	Eğitim	Yaş (*)	Cins.	İş Tecr. (*)	Eğitim	Yaş (*)
Lider	F value	0,701	0,556	1,557	0,147	0,522	2,75	0,564	0,649	0,319	0,172	0,317	0,011	0,187	0,61	0,549	1,584	0,32	0,833	0,119	1,209
	P.	0,407	0,572	0,205	0,703	0,67	0,075	0,69	0,425	0,812	0,842	0,865	0,917	0,904	0,548	0,701	0,215	0,811	0,442	0,975	0,278
	Difference, significant? (p≤0,05)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Astlar	F value					2,196	1,159	1,641	0,831	0,283	0,667	0,458	1,35	0,303	0,172	1,08	0,165	0,172	0,03	0,527	4,02
	P.					0,103	0,324	0,183	0,367	0,837	0,518	0,766	0,251	0,823	0,915	0,376	0,686	0,915	0,971	0,717	0,051
	Difference, significant? (p≤0,05)					NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Çalışma Süresi	F value									0,388	0,212	2,51	0,000	0,022	0,771	1,2	0,612	0,101	0,662	1,51	5,13
	P.									0,762	0,81	0,057	0,99	0,996	0,469	0,325	0,438	0,752	0,521	0,226	0,029
	Difference, significant? (p≤0,05)									NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0,004
Org. Yapısı	F value													0,347	0,743	0,000	1,76	0,327	0,296	0,288	2,77
	P.													0,559	0,482	0,989	0,192	0,571	0,745	0,594	0,103
	Difference, significant? (p≤0,05)													NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Kültür	F value																	0,023	0,458	0,458	0,521
	P.																	0,88	0,636	0,503	0,474
	Difference, significant? (p≤0,05)																	NA	NA	NA	NA

3.5. Araştırmanın Bulguları

Yukarıda belirtilen çerçevede tüm ikili karşılaştırmalara ait ortalamalar arasında fark olup olmadığı demografik kriterlere göre incelenmiş ve sonuçları Tablo-3’de sunulmuş ve sonraki aşamada AHS yöntemiyle tüm bileşenlerin ağırlıkları tespit edilmiştir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere yapılan testlerin sonuçlarını gösteren Tablo-3 incelendiğinde; işin niteliği-zaman kriterlerinin değerlendirmesinde, cinsiyet kriterine göre verilen cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu nedenle; farklı cinsiyete sahip katılımcıların bileşenlerini algılamalarının da farklı olabileceği düşüncesinden hareketle bu iki grup arasında AHS süreci tekrar ele alınarak farklılıklar bulunmaya çalışılmıştır.

İkili karşılaştırmaların demografik özelliklerine göre analiz sonuçlarını gösteren Tablo-3’de incelendiğinde, işin niteliği-zaman kriterlerinin değerlendirmesinde, cinsiyet kriterine göre verilen cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: [İşin Niteliği x Zaman] Karşılaştırması

Gruplar	n	\bar{x}	sd	F	(p) Anlamlılık (Çift taraflı)
Erkek	36	0.870	1.159	5.134	0.004
Kadın	9	2.459	2.1680		

Tablo-4’deki bulgular incelendiğinde; $P=0.004 < 0.05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle, farklı cinsiyete sahip katılımcıların [işin niteliği x zaman] karşılaştırmalarına verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda liderlik fonksiyonunun bileşenleri olarak belirlenen 6 adet liderlik değişkeninin, birbirleriyle kıyaslandıklarında hangisinin daha önemli olduğu örneklemdaki yöneticilere sorulmuş ve sonuçlar AHS yöntemi ile çözümlenmiştir. Elde edilen değerlerin tutarlılık analizi yapılmış ve 0.01 olarak bulunmuştur. Sonuçta, bulunan tutarlılık değerlerinin tutarsızlık sınırı olarak kabul edilen 0.1’den küçük olduğu görülmüş ve kriterlere ait ağırlıkların uygun olduğu değerlendirilmiştir. Bu hesaplamalar neticesinde, 6 adet liderlik bileşeninin birbirlerine göre nispi ağırlıkları Tablo-5’de sunulmuştur.

Tablo 5: Liderlik Bileşenlerinin Birbirlerine Göre Ağırlıkları

Sıra No	Bileşen İsmi	İmalat sektöründe Çalışan Personel (%)
1	Lider	37
2	İşin Niteliği	14
3	Ast	13
4	Organizasyon Yapısı	13
5	Kültür	13
6	Zaman	10

Yukarıda belirtildiği üzere, farklı cinsiyete sahip katılımcıların [işin niteliği x zaman] karşılaştırmalarına verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştı. Bu nedenle, cinsiyete göre liderlik bileşenlerinin algılamasının da değişebileceği düşünülmüş ve AHS yöntemi ile 6 adet liderlik değişkeninin, birbirleriyle kıyaslandıklarında hangisinin daha önemli olduğuna ilişkin veriler cinsiyet değişkeni esas alınarak çözümlenmiştir. Buna göre, elde edilen sonuçlar Tablo-6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Cinsiyete Göre Liderlik Bileşenlerinin Birbirlerine Göre Ağırlıkları

Sıra No	Boyut İsmi	Kadın	Erkek
1	Lider	37	37
2	Ast	13	13
3	İşin Niteliği	14	13
4	Organizasyon Yapısı	12	15
5	Kültür	13	12
6	Zaman	11	10

Tablo-6 incelendiğinde; farklı cinsiyete sahip katılımcıların liderlik bileşenlerinden lider ve ast kriterine aynı oranda; işin niteliği, organizasyon yapısı, kültür ve zaman gibi diğer liderlik bileşenlerine ise, küçük farklılıklara rağmen aynı oranda önem verdikleri görülmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda genellikle, etkili lider; “bir vizyon yaratan ve diğerlerinin bu vizyona katılmasını sağlamak üzere stratejiler üreten kişi” olarak tanımlanmaktadır (Clark, 1994: 2). Organizasyonlar için son derece büyük öneme sahip olan etkili liderleri ortaya çıkarmaya yönelik, liderlerin davranış tarzları analiz edilmekte, çocukluk dönemleri araştırılarak deneyimleri karşılaştırılmakta, başarı ve başarısızlıkları incelenmektedir. Ancak, birçok analizde, liderler sanki organizasyon içerisindeki tek aktif kişi olarak düşünülerek, organizasyon yapısı, kültürü, zaman, işin niteliği ile astları gibi diğer liderlik bileşenlerinin olabilecek etkileri ile bu sürecin algılanmasındaki önem dereceleri üzerinde durulmamaktadır.

Bu çalışmada durumsallık yaklaşımı kapsamında liderlik bileşeni olarak kabul edilen lider, ast, işin niteliği, organizasyon yapısı, kültür ve zaman gibi değişkenlerin bu süreçteki ağırlıklı olarak önem derecesi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Buna göre araştırma bulguları incelendiğinde, nispi ağırlığı en fazla olan liderlik bileşeni algılamasının “lider” boyutunda olduğu görülmektedir. Savunma sanayiinde orta kademe yöneticileri, liderlik süreci denildiğinde, büyük oranda lider boyutunu algıladıkları görülmektedir.

Lider değişkenini, “işin niteliği” algılanması izlemektedir. Ast,organizasyon yapısı ve kültür gibi bileşenlerinin ise, aynı sıra ve ağırlıkta algılandıkları tespit edilmiştir. Zaman bileşeni ise, en az oranda ve en son sırada yer almaktadır.

Ayrıca, örneklemin ikili karşılaştırmalarının ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı demografik kriterlere göre incelenmiş, buna göre sadece “işin niteliği-zaman” kriterlerinin değerlendirmesinde, cinsiyet kriterine göre verilen cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu durum dikkate alınarak AHS yöntemi cinsiyet faktörüne göre tekrar edilmiş ve etkili liderlik tarzının belirlenmesinde kadınların erkeklere oranla zamanı daha fazla ağırlıklandırırdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, çalışmanın bulguları bütün olarak ele alındığında; liderlik bileşeni algılamalarında “lider” faktörünün önemli bir değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ancak günümüzde teknolojik ve sosyo-ekonomik alanlardaki gelişmelerin algılamaları değiştirebileceği ve ayrıca çalışmada ele aldığımız altı değişkenin geliştirilerek başka çalışmalar yapılmasının da etkili lider tarzının ortaya çıkarılması konusunda olumlu katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamdaki bir araştırmanın farklı sektörlerde, değişik yönetici kademelerine göre ve daha geniş bir örneklem kullanılarak uygulanması ve bulguların kıyaslanması, konu ile ilgili yorumların daha isabetli yapılmasına imkan verecektir.

KAYNAKÇA

- Adler, Nancy (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd Ed., Pws-Kent, Boston.
- Aktaş, Ramazan vd. (2001), *Karar Analizleri*, Ankara, KHO Basımevi.
- Alam S.S. and Ghoss Shrabonti (2002), "Ranking by AHP: A Rough Approach", *Proceedings of Fifth International Conference on Information*, Vol.:1, pp.185-190.
- Alamouh, Muwaffaq I. (2000), "Using Performance Indices And Analytical Hierarchy Process To Select Best Dispatch Option Of Energy Markets", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.: 104, Issue: 8, pp. 681-688.
- Alamouh, Muwaffaq I. (2004), "Using Performance Indices and AHP To Select Best Dispatch Option of Energy Markets", *Proceedings of International Conference on Universities Power Engineering*, Vol.:2, pp.999-1003.
- Alban, R.J. and A. Beverly (2000), "The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A Convergent and Discriminant Validation Study", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.21, No.6, pp. 280-296.
- Ayman, Ron (1993), "Leadership Perception: The Role Of Gender And Culture", in Chemers, M. and Ayman, R. (Eds), *Leadership Theory and Research*, Academic Press, San Diego, pp. 137-166.
- Bass, Bernard (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Bass, Bernard and Bruce Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Chen, C. and B. Lin (2004), "The Effects Of Environment, Knowledge Attribute, Organizational Climate, And Firm Characteristics On Knowledge Sourcing Decision", *R&D Management*, Vol.: 34(2), pp. 137-146.
- Cheng, L. (2005), "*The Evaluation And Analysis On Medical Service Quality Of Inpatient Department Of Public&Nonprofit Hospital*", International Conference On Services Systems And Services Management, Proceedings of ICSSSM '05, Vol.:2, pp. 1506-1510.
- Clark, K. et. al. (1994), *Impact of Leadership*, Center for Creative Leadership Publications, North Carolina.

- Clark, Kenneth, Miriam Clark and David Campbell (1994), *Impact Of Leadership*, Center For Creative Leadership Publications, North Carolina.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. *Academy Of Management Review*, No.:13, pp. 471-483.
- Crary Michael, Lowery Nozick and Lyn Whitaker (2002), "Sizing The Us Destroyer Fleet", *European Journal Of Operational Research*, Vol.136, No. 3, pp.680-695.
- Daft, Richard (1999), *Leadership*, The Dryden Press, Forth Worth, New York.
- Dural, Burçin (2002), *Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Okumuş Adam Publications, İstanbul,
- Evren R. ve F. Ülengin (1992), *Yönetimde Karar Verme*, İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Sayı:14 78, İstanbul.
- Frair Les (1995), "Student Peer Evaluations Using The AHP Method", *Proceedings of Frontiers in Education Conference*, Vol.: 2, pp.4c3.1-4c.3.5
- House, Robert (1977), "A 1976 Theory Of Charismatic Leadership" In Hunt J.G And Larson, L.L.(Eds), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, Pp.189-207.
- Huang, Shi-Ming et. al. (2001), "Assessing Risk In ERP Projects: Identify And Prioritize The Factors", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.:104, Issue:8, Pp. 681-688.
- Liang-Chih, Huang, Peitsang WU, Bih-Shiaw JAW and Yen Hui WU (2001), "A Study of Applying Fuzzy AHP on Management Talent Evaluation Model", *Proceedings of IFSA World Congress and 20th NAFIPS International Conference*, Vol.:3, pp. 1482-1488.
- Longsheng, Cheng (2005), "The Evaluation And Analysis On Medical Service Quality Of Inpatient Department Of Public&Nonprofit Hospital", *Proceedings Of ICSSSM (International Conference On Service Systems And Services Management)*, Vol.:2, Pp.1506-1510.
- Machiavelli, Niccolo (1999), *Prens*, (Çeviren, B. Toksoy), Oğlak Yayınları, İstanbul.
- Michael, Uzoka E. (2006), *AHP Based System for Strategic Evaluation of Finacial Information*, Information Knowledge Systems Management, IOS Press, 2005-2006, pp.49-61.

- Murakoshi Hiroyuki, Tsuyoshi Kawarasaki and Koichiro Ochimizu (2001), "Comparison Using AHP Web-Based Learning With Classroom Learning", *Proceedings of Symposium on Applications and the Internet Workshops*, pp.67-73.
- Parthiban, P., K.Ganesh, S.Naryanan and R.Dhanalakshmi (2004), "Preferences Based Decision Making Model (PDM) for Faculty Course Assignment Problem", *Proceedings of International Conference on Management*, Vol.:3, pp.1338-1341.
- Patanakul Peerasit, Dragan Milosević and Timothy Anderson (2003), "Assigning Projects to Project Managers in a Multiple Project Management Environment: A Pilot Study of a Decision Support Model", *Proceedings of International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET '03), Technology Management for Reshaping the World*, pp.236-245.
- Peterson, Mark and James Hunt (1997), "International Perspectives On Leadership", *Leadership Quarterly*, Vol.8, No.3, pp.203-231.
- Rost, J. (1993), *Leadership for the 21 Century*, Praeger Pub., Connecticut.
- Saaty, T. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill Pub., New York.
- Sashkin, Marshal (1988), "The Visionary Leader" in Conger, J. and Kanungo, R. (Eds), *Charismatic Leadership The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.122-160.
- Shi-Jie Chen, Li Lin (2004), "Modeling Team Member Characteristics for the Formation of a Multifunctional Team in Concurrent Engineering", *Transactions on Engineering Management*, Vol.: 51, No: 2, pp.111-124.
- Smith, Peter and Michael Bond (1993), *Social Psychology Across Cultures: Analysis and Perspectives*, Allyn and Bacon, Needham.
- Triandis, Harry (1993), "The Contingency Model in Cross-cultural Perspective" in Chemers, M. and Ayman, R. (Eds), *Leadership Theory and Research*, Academic Press, San Diego, pp.167-188.
- Yukl, G. (1991), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Pub., New Jersey.