

## Göller Bölgesindeki ( Isparta – Burdur ) İşletme Yöneticilerinde Eğitim Düzeyleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Algılamaları

**Öğr. Gör. Dr. Hulusi DOĞAN**

*Gazi Üniversitesi, SMYO, Ankara*

**Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Isparta*

### **Özet**

*Bu makale liderliğin genel bir kavramsal analiziyle birlikte genel liderlik özelliklerini ele almaktadır. Makalenin amacı eğitimin yönetim tarzları ile liderlikteki kritik önemini vurgulamak ve yöneticilerin eğitim, yönetim tarzı ve liderlik algılamaları arasındaki ilişkiyi Isparta-Burdur bölgesinde yapılan bir uygulama ile ortaya koymaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Eğitim

## **In The Lake (Isparta-Burdur) Region, Leadership Perspectives Of Managers Related To Their Education Levels**

### **ABSTRACT**

*This paper reports on a conceptual analysis of leadership with general characteristics of leader. The objective of this paper is to emphasize the critical role of education in management styles and leadership and demonstrate whether a relation between education and management styles and leadership perspectives of managers with an applied research in Isparta-Burdur region.*

**Key Words:** Leadership, Education.

### **GİRİŞ**

Ekonomik, teknik ve sosyal bir bütün olan işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticiler belirleyici rol oynamaktadır (Eren, 1998: 6). Örgütün salt bir insan, makine, malzeme ya da para yığını olmaktan çıkarak, sahip olduğu tüm potansiyeli değer üretimi doğrultusunda uyumlaştırabilen ve kullanabilen bir bütün olmasında yöneticiler adeta bir katalizör rolü görmektedirler (Newstrom ve Davis, 1993: 222; Yukl, 1989: 5). Bir bakıma yöneticiler örgütsel unsurların hedefe yönelik uyum ve örtüşüm tutkalı, bir bakıma da hayallerin gerçeğe dönüşüm elçileridir. İşte buldukları bu hassas konum ve taşıdıkları rol itibariyle de yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve işgörelere her alanda ve her konuda liderlik yapmaları adeta kaçınılmaz hale gelmektedir (Koçel, 1999: 423).

Ancak günümüzde başta teknoloji olmak üzere her alanda yaşanan sınırsız değişim ve rekabet ortamı da göz önüne alındığında bunun etkin bir eğitim ve sürekli bir gelişim çabasını gerektirdiği açıktır (Brown ve Posner, 2001: 274-280; Vaill, 1999: 119). Özellikle bireylerin kişiliklerinin ve algı düzeneklerinin büyük oranda eğitimle şekillendiği gerçeğinden hareketle

yöneticilerin liderlik tarzları, lidere ve liderlik anlayışına bakış açıları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin irdelenmesi oldukça önemlidir. Kısaca bireylerin eğitim düzeyi, liderlik ve yöneticilik algılamaları arasındaki ilişkileri irdelemeye yönelik araştırma ve çalışmaların, sağlıklı ve sistematik bir bilgi sunumu ile maddi ve beşeri kaynakların daha etkin kullanımı doğrultusunda hem işletmelere hem de akademisyenlere önemli birer rehber oluşturacağı unutulmamalıdır.

### **Liderlik Kavramı, Özellikleri ve Eğitim İlişkisi**

Liderlik, bir gruba amaç belirleme ve bu amaca ulaşmak için bireyleri harekete geçirebilme yeteneği (Neddler ve Tushman, 1990: 77-78; Daft, 1991: 372) olarak ifade edilirken, lider gücünü daha çok şahsi karizmasından almakta ve yetkisi genelde biçimsellikten öte, kendiliğinden olma yani doğal bir özellik taşımaktadır (Heim ve Chapman, 1997, 11-12). Bu özellik, lider ile yönetici arasındaki ince ayrımı ön plana çıkarırken, örgüt ya da grup içindeki sosyal konumlarına bakıldığında ise liderlerin genelde şu ortak özellikleri taşıdıkları görülmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 335-337):

i. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Bu izlemenin kaynağı otorite değil, üyelerin söz konusu kişiyi kabulleridir.

ii. Lider, grup üyelerinin duygusal açıdan da kabullendiği kişidir. Yönetici rasyonel davranan, problem çözen ve karar veren kişi durumunda iken lider, grup üyelerinin duygularını tatmin etme ve beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

iii. Lider, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön veren kişidir.

iv. Lider daha çok insanlar üzerine yoğunlaşan, başına buyruk, yenilikçi ve orijinal kişidir. Buna karşın yönetici sistemler ve yapı üzerinde odaklaşan statükocu kişidir.

v. Liderin temel ilgi alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider, öncelikle grup üyelerinin bireysel ve bazen duygusal, zaman zamanda işletmenin amaçları dışında ya da bu amaçların tersinde, ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Yönetici işletme amaçlarına ulaştığı sürece başarılıdır. Buna karşılık lider, işletmenin amaçlarından bağımsız olabilmektedir.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar çok uzun yıllardan beri devam edip gitmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı başarılı liderlerin başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha az ya da daha fazla sahip olup olmamaları üzerinde yoğunlaşırken (Kişisel Özellik ve Nitelikler Yaklaşımı), bir kısmı lideri başarılı yapan unsurun bireyin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu düşüncesinden hareketle liderin fiili davranışlarını inceleme (Davranış Yaklaşımı) üzerinde odaklanmaktadır. Bir diğer bir yaklaşım ise her iki unsuru da göz önüne alarak liderlik davranışının şartlara, gruba, zamana ve kişisel özelliklere göre değişebileceği (durumsallık yaklaşımı) üzerinde yoğunlaşmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 339-340, 346; Mucuk, 1996: 182-183).

Kısaca liderlik üzerine olan araştırma ve tartışmalar geçmişte olduğu gibi bugün de tüm yoğunluğu ile devam edip gitmektedir (Zel ve Özkarahan, 2002:

357). Ancak her ne kadar farklı lider türleri (diktatör, otokratik, demokratik, katılımcı, dönüşümcü, akademik vb) tanımlanıp, lidere liderlik özelliklerini kazandıran unsurlar tartışılıp gitse de bugün tüm yöneticilerce ve herkesçe kabul edilen gerçek, eğitimin liderlik sürecinde ihtiyaç duyulan en etkin ve vazgeçilmez unsurlardan bir tanesi olduğudur (Brown ve Posner, 2001: 274-280; Rowley, 1997: 78-84; Riley, Feldman ve Cooper, 1994: 39-44). Özellikle sürekli değişen dış çevrenin yanı sıra, bireysel kişiliklerin ve algı düzeneklerinin büyük oranda eğitimle şekillenmesi gerçeği de bizleri ve araştırmacıları yöneticilerin liderlik tarzları, lidere ve liderlik anlayışına bakış açıları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi irdelemeye yöneltmektedir.

### **Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

#### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, mikro düzeyde işletmelerin, makro düzeyde ise ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli rol oynayan Göller Bölgesindeki (Isparta-Burdur) işletme yöneticilerinin liderlik, yetki devri ve işgörene bakış açılarını eğitim düzeyleriyle ilişkilendirerek ortaya koymaktır. Bir başka ifadeyle araştırmada yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderlik ve yetki devrine bakış açıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmektedir. Buna göre araştırmanın temel hipotezleri şöyle sıralanabilmektedir:

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken özellik durumdan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yetki devrine bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

### **Araştırmanın Önemi**

Günümüzde Türkiye’de müteşebbislerin ve işletme bilimcilerinin en büyük sorunlarından birisi, lokal düzeylerde yöre ve yönetici adayları ile ilgili sağlıklı bilgilere ulaşamamalarıdır. Bu nedenle farklı bölgelerdeki işletme yöneticilerinin liderlik, yönetim, kararlara katılma vs. konulara bakış açılarının bilinmesi bir yandan tüm ülke genelinde yönetici profilinin ortaya çıkarılmasında önemli bir adım teşkil edecek, diğer taraftan da bölgede kurulacak işletmelerin insan kaynakları veritabanının oluşturulmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca, test edilmiş bilgilerin yoğunluğu akademisyenlerin ülke insanına yönelik genel yönetim ve liderlik yaklaşımları geliştirmelerinde daha sağlıklı sonuçlara ulaşmalarını sağlayacaktır.

### **Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi**

#### **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmaya Göller Bölgesinde faaliyette bulunan 65 imalat ve hizmet işletmesi dahil edilmiş olup, bunların 61’inden cevap alınabilmiştir. Araştırma konusunu teşkil eden işletmeler genelde küçük-orta boy (25 kişiden az işçi çalıştıran) işletmeler olmakla birlikte büyük işletmeler de mevcuttur.

#### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada birinci derecede veri toplamada oldukça kullanışlı ve yapısı gereği standartlaştırmaya çok daha elverişli olan (Tokol, 1994: 14) anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler Göller Bölgesindeki işletmelerde çalışan üst düzey yöneticilere uygulanan ve tamamı kapalı uçlu sorulardan oluşan bu anketler yoluyla elde edilmiştir. Toplam 36 sorudan oluşan anket formundaki soruların ilk 12’si yöneticilerin demografik özelliklerini, kalan 24’ü ise yöneticilerin, yönetici ve liderlik algılamalarını belirlemeye yöneliktir. Yazarlar tarafından hazırlanan anketlerdeki soruların geçerlilik (Cronbach alfa katsayısı) değeri 0,743 olurken, bu soruların cevaplandırılmasında Likert ölçeği (katılım, kararsızım, katılmıyorum) kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS/PC+10.0 paket programı aracılığı ile değerlendirilmiş ve değişkenlere ilişkin frekans ve çapraz tablolar elde edilmiştir. Verilerin analizinde Ki Kare Testi ile Ağırlıklı Aritmetik Ortalama teknikleri kullanılmıştır.

Hangi olayda olursa olsun fiili durumun beklenen duruma uygun olup olmadığını tespit edebilmek, yani aralarındaki farkın tesadüfi sebeplere bağlayacak kadar küçük olup olmadığına karar verebilmek için ki kare testi fiili frekanslarla, teorik frekanslar arasında kıyaslama yapmaya olanak verir (Gürtan, 1982: 763). Dolayısıyla araştırmamızda yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderlik, yetki devri ve işgören algılamaları arasında % 95 güvenilirlik seviyesinde

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı ki kare ile test edilmeye çalışılmıştır.

### Bulgular ve Yorum

#### Bölge Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Tablo 1’de de görüleceği üzere araştırmaya dahil olan yöneticilerin % 82’si imalat işletmesinde hizmet vermekte ve yine bu yöneticilerin % 67’si o işletmenin sahibi konumundadırlar. Bu bağlamda söz konusu işletmeler sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişilerde olması nedeniyle aile işletmesi özelliği gösterdikleri söylenebilir. % 97’sini erkeklerin oluşturduğu yöneticilerin yaş dağılımına bakıldığında da bunların genelde genç-orta yaş olarak isimlendirilen 31-50 yaş dilimi arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Özellik	Frekans	Yüzde	Özellik	Frekans
<b>Yüzde</b>				
<i>Cinsiyet</i>			<i>İşletme Türü</i>	
<i>Bay</i>	59	97	<i>İmalat</i>	50 82
<i>Bayan</i>	2	3	<i>Hizmet</i>	11 18
<i>Sahip Olduğu Çocuk Sayısı</i>			<i>Yaş</i>	
<i>Yok</i>	10	16	<i>24-30</i>	13 21
<i>1</i>	10	16	<i>31-40</i>	21 34
<i>2</i>	28	46	<i>41-50</i>	19 31
<i>3-üzeri</i>	13	22	<i>51-üzeri</i>	8 14
<i>Aylık Gelir</i>			<i>Eğitim Düzeyi</i>	
<i>0-200 Mily</i>	4	7	<i>İlköğretim</i>	9 15
<i>201-400</i>	15	25	<i>Lise</i>	13 21
<i>401-700</i>	19	31	<i>Üniversite</i>	36 59
<i>701-üzeri</i>	23	37	<i>Lisansüstü</i>	3 5
<i>Yabancı Dil Bilme</i>			<i>Konumu</i>	
<i>Yok</i>	12	20	<i>Sahip Yönetici</i>	41 67
<i>İngilizce</i>	38	62	<i>Profesyonel Yön.</i>	20 33
<i>Fransızca</i>	2	3	<i>Üye Oldukları Dernekler</i>	
<i>Almanca</i>	4	7	<i>Mesleki Der.</i>	28 46
<i>Diğer</i>	8	8	<i>Sos-Kül Der.</i>	10 16
<i>Takip Ettikleri Dergi Türü</i>			<i>Siyasi Der.</i>	7 12
<i>Teknik</i>	15	25	<i>Spor Klubü</i>	5 8
<i>Ekonomi</i>	27	44	<i>Diğer</i>	3 5
<i>Aktüalite</i>	11	18	<i>Cevapsız</i>	8 13
<i>Diğer</i>	8	13	<i>Bu Bölgede Çalışma Nedeni</i>	
<i>Tiyatro/Müzikal/ Spor/Konsere Götme</i>			<i>Sosyal-Fiziksel Çev.</i>	33 54
<i>Sık Sık</i>	7	12	<i>Firma İçi Zorunlu.</i>	12 20
<i>15 Günde Bir</i>	14	23	<i>Daha İyi Ücret</i>	4 7
<i>Ayda Bir</i>	11	18	<i>Çocuk Eğitim Olan.</i>	2 3
<i>Ara Sıra</i>	29	47	<i>Diğer</i>	10 16

Eğitim düzeyi itibariyle % 59 ile üniversite mezunları ilk sırayı alırken, bunu sırasıyla lise ve ilköğretim mezunları takip etmektedir. Lisansüstü eğitim yapanların ise % 5 ile çok küçük bir dilim oluşturdukları görülmektedir. % 80'inin en az bir yabancı dil bildiği araştırma grubunda İngilizce % 62 ile en çok bilinen yabancı dil olarak ilk sırada yer almaktadır. Sosyal ve fiziksel çevreyi bu bölgede çalışmalarının ilk nedeni olarak ileri sürenlerin % 54 ile çoğunlukta olmasından ise araştırmaya dahil olan yöneticilerin genelde bu bölgede doğup büyümüş kişiler olduğu şeklinde yorumlar çıkarmak olanaklıdır.

Günümüz ekonomik şartlarında genelde orta düzey bir gelire sahip olan yöneticilerin siyasi, kültürel ve sportif dernek ve vakıflardan çok mesleki derneklere eğilim gösterdikleri ve meslekleriyle ilişkili olan ekonomik ve teknik konuları daha yakından takip ettikleri görülmektedir. Bölgenin ekonomik ve kültürel şartları da göz önünde bulundurularak bölge yöneticilerinin tiyatro, spor ve müzik gibi sosyal ve kültürel faaliyetlere ise daha az zaman ayırdığı görülmektedir.

**Tablo 2. Yöneticilerin Liderlik Algılamalarına İlişkin Dağılım-1**

Değişken	Frekans	Yüzde
<i>Her yönetici lider olmalıdır.</i>		
<i>Katılırim</i>	33	54
<i>Karasızım</i>	13	21
<i>Reddederim</i>	15	25
<i>Liderlik doğuştan değildir şartlar bireyi lider yapar.</i>		
<i>Katılırim</i>	39	64
<i>Karasızım</i>	16	26
<i>Reddederim</i>	6	20
<i>Liderde bulunması gereken en önemli özellik..</i>		
<i>Zeka</i>	11	18
<i>Hitabet-İletişim</i>	4	6
<i>Güvenilirlik</i>	7	12
<i>Girişimci./Risk Alma</i>	18	30
<i>Özgüven</i>	18	30
<i>Fiziksel Görünüş</i>	3	4

### **Yöneticilerin Liderlik ve Yönetim Felsefesi Algılamaları**

Tablo 2'de de görüleceği üzere araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası her yöneticinin bir lider olması gerektiğini düşünmekte fakat liderliğin doğuştan gelen bir özellik değil, şartların bireyi lider yaptığı fikrine katılmaktadırlar.

Sırasıyla risk alma, özgüven ve zekayı bir liderde bulunması gereken en önemli özellikler olarak sayan yöneticiler aynı zamanda bu özelliklerin durumdan duruma değişebileceğini de vurgulamaktadırlar.

**Tablo 3. Yöneticilerin Liderlik Algılamalarına İlişkin Dağılım-2**

Değişken	Frekans	Yüzde
İşletme için vizyon geliştirmek ve işgörenlerin yaratıcılıklarını artırmak yöneticilerin görevidir.		
<i>Katılıyorum</i>	55	90
<i>Kararsızım</i>	4	7
<i>Reddederim</i>	2	3
İşletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek ve işgörenler arasında paylaşımı sağlamak yöneticinin görevidir.		
<i>Katılıyorum</i>	47	7
<i>Kararsızım</i>	8	13
<i>Reddederim</i>	6	10
<i>Yöneticilerin işgören algılamaları.</i>		
Bencildir-kaytarmaya meyillidir.	12	20
Güvenilmelidir, sıkı kontrole gerek yoktur	8	13
İşletme ailesinin bir üyesidir, motive edilmesi gerekir	41	67
<i>Yöneticiler işgörenlerin işletme dışı sorunlarıyla ilgilenmelidir.</i>		
<i>Katılıyorum</i>	47	77
<i>Kararsızım</i>	11	18
<i>Reddederim</i>	3	5

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 97) işletme için vizyon geliştirme ve işgören yaratıcılığını artırmanın yanı sıra, işletmedeki tüm iletişimi yönlendirme ve işgörenler arasındaki paylaşımı sağlamayı da (% 77) bir yönetici görevi olarak değerlendirmektedirler. Yöneticilerin yine büyük bir çoğunluğu işgörenleri işletme ailesinin bir üyesi olarak görmekte (% 67) ve bu açıdan onların işletme dışındaki sorunlarıyla da ilgilenmenin (%77) bir yöneticilik görevi olduğunu düşünmektedirler (tablo 3).

**Tablo 4. Yöneticilerin Liderlik Algılamalarına İlişkin Dağılım-3**

Değişken	Frekans	Yüzde
<i>İşgörenlerle ilişkilerde yöneticilerin davranış tarzı..</i>		
<i>Otoriter</i>	9	15
<i>Tatlı-Sert</i>	21	34
<i>Babacan</i>	9	15
<i>Demokrat</i>	20	33
<i>Diğer</i>	2	3
<i>Yetki devrine</i>		
<i>Katılırim</i>	52	85
<i>Karasızım</i>	6	10
<i>Reddederim</i>	3	5
<i>İşletmede karar almak yöneticinin işidir, astların bu konulara karışmaması gerekir.</i>		
<i>Katılırim</i>	27	44
<i>Karasızım</i>	8	13
<i>Reddederim</i>	26	43

Araştırma sonuçlarına göre işgörelere tatlı-sert bir yaklaşımı tercih eden yöneticilerin oranı % 34'ü bulurken, demokrat bir yaklaşım sergileyenlerin oranı da % 33'e ulaşmaktadır. Otoriter bir yaklaşım tarzını savunanlar ise % 15'lik bir yönetici dilimini oluşturmaktadır. Yetki devrine % 85 gibi büyük bir oranda destek veren yöneticiler, işletmede karar almak yöneticinin işidir, astlar bu konulara karışmamalıdır fikrine % 44 destek vermekle de kendi içlerinde bir çelişkiye düşmektedirler. Nihayetinde bu yöneticilerin çoğunluğunun yetki devrini sadece bir sorumluluk devri olarak gördüğü ve nihai kararların daima kendilerinde olması gerektiğini savundukları anlamına gelmektedir (tablo 4).



**Tablo 5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle Liderlik Değişkenlerine İlişkin Hipotez Testleri**

Hipotez	Sd	$X^2_{hes}$	$X^2_{tab}$	$X^2_{hes} < X^2_{tab}$ ise $H_0$ kabul $X^2_{hes} > X^2_{tab}$ ise $H_1$ kabul
$H_0$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri (YED) ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	3.659	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	3.475	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile liderde bulunması gerekli özellik durumundan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile liderde bulunması gerekli özellik durumundan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	9	9.706	16.919	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	10.001	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	4.643	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	8.230	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	4.078	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile yetki devrine bakışları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile yetki devrine bakışları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	4.999	12.592	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	12	23.638	21.06	$H_1$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	9	9.706	16.919	$H_0$ kabul edilir.
$H_0$ : YED ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. $H_1$ : YED ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	6	11.135	12.592	$H_0$ kabul edilir.

YED: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

### Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle Liderlik Algılamaları İlişkisi

Tablo 5’de daha ayrıntılı görüleceği üzere % 95 güven aralığında yapılan ki kare istatistiksel analizleri sonucunda araştırmaya ait toplam 11 hipotezden 10’u ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$  olması sonucu) reddedilirken sadece biri yani  $H_9$  hipotezi ( $X^2_{hes} > X^2_{tab}$  olması sonucunda) kabul edilmiştir. Buna göre yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işgörene davranış paradigmaları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunurken ( $X^2_{hes} > X^2_{tab}$ , 23.638>21.06) diğer hipotezlere ait değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sırasıyla;

$H_1$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile her yöneticinin lider olması gerektiği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 3.659<12.592).

$H_2$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 3.475<12.592).

$H_3$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken özellik durumdan duruma değişir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 9.706<16.919).

$H_4$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletme için vizyon geliştirmek yöneticilerin görevleri arasındadır değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 10.001<12.592).

$H_5$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmede karar almak yöneticinin işidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 4.643<12.592).

$H_6$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile çalışanların işletme dışındaki sorunlarına bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 8.230<12.592).

$H_7$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile işletmedeki tüm iletişimi yönlendirmek yöneticinin görevidir değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 4.078<12.592).

$H_8$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yetki devrine bakış açıları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 4.999<12.592).

$H_{10}$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile liderde bulunması gereken en önemli özellik değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 9.706<16.919).

$H_{11}$ : Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim felsefeleri değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $X^2_{hes} < X^2_{tab}$ , 11.135<12.592) hipotezleri yapılan ki kare testleri sonucunda reddedilmiştir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim felsefeleri arasındaki yakın ilişki ise tablo 6’da görülmektedir. Buna göre üniversite mezunlarının işgörene % 11.5 otoriter, % 27.9 tatlı-sert, % 3.3 babacan ve % 14.8 oranında da demokrat bir

davranış şeklini tercih ettikleri görülmektedir. Kısaca araştırma sonuçları üniversite mezunlarının işgörene yönelik genelde tatlı sert, lise mezunlarının ise demokratik bir davranış şeklinden yana olduklarını göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları ilköğretim mezunu olan yöneticilerin de genelde işgörene yönelik demokratik bir davranış şeklini benimsediklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle Yönetim Felsefeleri Değişkenlerine İlişkin Cevapların Dağılımı**

		İlköğretim	Lise	Üniversite (ön lisans/lisans)	Lisansüstü	Toplam
Yöneticilerin İşgörene Gösterdikleri Davranış Şekilleri	Otoriter	1 (% 1.6)	1 (% 1.6)	7 (%11.5)		9 (% 14.8)
	Tatlı sert	1 (% 1.6)	2 (% 3.3)	17 (%27.9)	1 (%1.6)	21 (% 34.4)
	Babacan	3 (% 4.9)	4 (% 6.6)	2 (% 3.3)		9 (% 14.8)
	Demokrat	4 (% 6.6)	6 (% 9.8)	9 (% 14.8)	1 (% 1.6)	20 (%32.8)
	Diğer			1 (% 1.6)	1 (% 1.6)	2 (%3.3)
Toplam		9 (%14.8)	13 (% 21.3)	36 (% 59)	3 (% 4.9)	61 (%100)

Yöneticilerin eğitim düzeyleri ve işgörenlere yaklaşım tarzları arasındaki ilişkiyle ilgili dikkat çekici nokta, kamuoyundaki “eğitim düzeyi düşük yöneticilerin çalışanlara otokratik bir yaklaşım şekli içerisinde olacağı” yönündeki yerleşik kanaatin tersine, eğitim düzeyi düşük (ilk–orta–lise mezunu) yöneticilerin çalışanlarına karşı demokratik bir tutum içerisinde olmaları sonucudur. Ayrıca araştırma sonuçları üniversite mezunu yöneticilerin tatlı sert bir davranış şekliyle birlikte, astlarla ilgili genellemelerden kaçınarak daha çok şartlara göre davranış tarzları belirledikleri (durumsallık yaklaşımı ) ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Araştırma, bölgedeki işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin genellikle aynı kişilerden olduğunu göstermekle bölge işletmelerinde patrimonial bir yönetim yapısının hakimiyetini (%67) ortaya koymaktadır. Ayrıca söz konusu işletmelerde yüksek eğitilmiş (lisans mezunu %59) genç ve orta yaşta erkek yöneticiler büyük bir oranı (%97) oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi itibarıyla üniversite mezunu yöneticileri oransal olarak lise (%21), ilköğretim (%15) ve lisansüstü (%5) mezuniyeti olan yöneticiler takip etmektedir.

Bölgenin gelişmişlik düzeyine paralel olarak genelde orta düzeyde bir gelire sahip olan yöneticilerin en az bir yabancı dil bildikleri ve ekonomik ve mesleki konuları yakından takip etme hususunda duyarlı oldukları anlaşılmaktadır. Çoğunluğunu yöre insanının oluşturduğu yöneticiler mesleki kuruluşlara daha yoğun bir eğilim gösterirken, sosyal faaliyetlere katılım noktasında pek istekli görünmemektedirler. Bunun bölgenin sınırlı ekonomik ve kültürel gelişiminin yanı sıra, yönetici gelirlerinin orta düzeyde kalmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan yöneticiler liderlik, yetki devri ve iletişim gibi kavramlara çağın gerektirdiği perspektiften bakmakta fakat, karar alma yetkisini astlarla paylaşmakta pek istekli görünmemektedirler. Bu bağlamda yetki devri ve fiili karar alımı birbirinden ayrı değerlendirmekte ve yetki devrini sadece bir sorumluluk devri olarak algılamaktadırlar. Zeka, girişimcilik ve özgüveni liderliğin vazgeçilmez unsurları olarak değerlendiren yöneticiler, genelde işgöreni işletme ailesinin bir üyesi şeklinde görmekte ve tatlı-sert ve demokratik bir davranış şeklini tercih etmektedirler. Yapılan istatistiksel analizler, söz konusu yöneticilerin liderlik ve yetki devri algılamalarıyla aldıkları eğitim arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeylerinin sadece işgörene yönelik davranış şekillerinde etkili olduğu görülmektedir. Üniversite mezunu yöneticiler örgüt çalışanlarına durumsal bir yaklaşımla genellikle tatlı-sert davranışı tercih ederken, ilköğretim ve lise mezunu yöneticilerin ise, demokratik bir yaklaşım şeklini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Brown L. M., Posner B. Z. (2001)., "Exploring The Relationship Between Learning and Leadership", **Leadership and Organization Development Journal**, ss. 274-280.
- Daft L. R. (1991), **Management**, The Dryden Press, 2 nd Edition, Orlando.
- Eren E. (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Ya., İstanbul.
- Gürtan K. (1982), **İstatistik ve Araştırma Metodları**, İstanbul Üniversitesi Ya., İstanbul.
- Heim P. and Chapman E. N. (1997), **Liderliği Öğrenmek** (Çev. Tülay Savaşer), Etkin Yönetim Dizisi, 1. Basım, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel T. (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul.
- Mucuk İ. (1996), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 6.ncı Basım, İstanbul.
- Neddler D.A. and Tushman M.L. (1990), "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", **California Management Review**, Vol.32, No:2, ss.77-97
- Newstrom J. W. K (1993). Davis, **Organizational Behavior**, Halsted Press, New York.
- Riley R., Feldman S., Cooper B. (1994), "Educating the Workforce of the Future", **Harvard Business Review**, Vol. 72, No. 2, ss. 39-51.
- Rowley J. (1997), "Academic Leaders: make or born?" **Industrial and Commercial Training**, Vol. 29, No. 2, ss. 74-84.
- Tokol T. (1994), **Pazarlama Araştırması**, Uludağ Üniversitesi Ya., Bursa.
- Vaill P. (1999), **Spirited Leading and Learning: Process Wisdom For A New Age**, Jossey – Bass, San Francisco.
- Yukl G. A (1989), **Leadership in Organizations**, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Zel U. ve Özkarahan B. (2002), "Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, ss. 357-364.