

Meslek Yüksekokullarında Yönetici Seçimi Üzerine Bir Uygulama: Analitik Ağ Süreci Yöntemi

An Application on the Selection Manager at Vocational Schools: Analytic Network Process Method

Mustafa SOBA

Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, (mustafa.soba@usak.edu.tr)

İsmail AYDEMİR

Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, (ismail.aydemir@usak.edu.tr)

Ali ŞİMŞEK

Öğr. Gör., Uşak Üniversitesi, Ulubey Meslek Yüksekokulu, (ali.simsek@usak.edu.tr)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Üniversite, Yönetici Seçimi, Analitik Ağ Süreci (ANP)

Yönetici seçimi yapılırken yöneticinin liderlik ve yönetim özelliklerini kapsayan, birbiriyle karşılaştırılabilen bir modelin olması, karar alınırken alternatiflerin daha kolay elenmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada, meslek yüksekokullarında yönetici seçimlerinin (bölüm başkanı, müdür yardımcısı veya müdür) standartlaştırılması adına yeni bir model önerisi sunulmaktadır. Bu model çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olan Analitik Ağ Süreci yöntemiyle çözümlenmektedir.

Bu model için hazırlanan anket formları Uşak Üniversitesi Ulubey Meslek Yüksekokulu'ndaki öğretim elemanlarına uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar uzman görüşünden yararlanılarak "Super Decision" programına uygulanmıştır. Sonuç olarak, yöneticiler için en etkili kriter "lider kriteri" seçilmiştir.

ABSTRACT

Keywords:

University, Manager Selection, Analytic Network Process (ANP)

Being a model that can compare each other and that include leadership and management property of manager can provide easily to eliminate alternative when making decision, while selecting manager. In this paper, a new model offer was reported for a standardization of the selection manager (head of department, assistant manager and manager) at vocational schools. This model was resolved with Analytical Network Process method is one of multi criteria decision making.

Questionnaire form which was prepared for this model was applied to Uşak University Ulubey Vocational School's lecturers. A result obtained was applied to "Super Decision" program via the expert opinion. As a result, "leader criteria" are selected the most effective criteria for managers.

1. GİRİŞ

İnsan, ihtiyacını daha kolay karşılayabilmek için eski çağlardan beri diğer insanlarla birlik halinde bulunmuştur. Bu birliktelik insanları bir arada yaşamaya itmiş ve günümüz toplumlarının oluşması için temel özelliği taşımaktadır. Toplumla birlikte var olmak bazı problemleri de beraberinde getirmiş, bu problemlere çözüm arayışı liderlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İnsanlığın doğuşundan itibaren liderliğinde ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar uzanan zaman dilimindeki bütün dönemler ve toplumlarda var olarak pozitif yönde bir etkisi olmuştur (Çakar ve Arbak, 2003: 84).

Dünya'da yaşanan hızlı değişim sürecinde yükseköğretim kurumları karmaşık ve belirsiz bir gelecekle karşı karşıya kalmaktadır. Küreselleşme, artan rekabet, yenilenen teknolojiler ve kamuda reform gibi faktörler yükseköğretim kurumlarını değişime yönelterek yönetim felsefesi ve hizmet kalitesi gibi konularda değişim modaları ve yeni paradigmaları görülmektedir. Belirsizliğin yoğun olduğu bu tür ortamlarda rasyonel kararların verilmesi değişime karşı duyarlı davranmayı ve stratejik planlamaya zaman ayrılmasını gerektirmektedir (Çelik ve Murat, 2010: 33).

Örgütsel toplulukların varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişimleri sağlayabilmeleri için bir kişi veya bir grup tarafından yönetilmeleri gerekmektedir. Çünkü insanoğlunun bulunduğu yerde sistemin işlemesi ve karmaşa ile düzensizliğin önlenmesi için yönetilenler ile yönetenlerin bulunması sosyal bir ihtiyaçtır (Şişman, 2011: 136). Toplumun eğitim ile ilgili gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan eğitim örgütlerini yönetip geliştirmek ve ortak çabaları eşgüdümlemek sorumluluğu eğitim yöneticilerine verilmektedir (Madenoglu, 2013: 84). Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasındaki en büyük etken eğitim alanındaki yöneticileriyle sağlanmaktadır. Yani okul, okul yönetimi ve okul yöneticisi ile birlikte bir anlam kazanmaktadır. Okul yöneticisi sahip olduğu yetkiler ile görev ve sorumluluklarını kullanarak okul örgütünün yönetimini sağlamaktadır (Şişman, 2011: 136).

2. LİDERLİK

Bu bölümde lider, liderlik, yönetim ve yönetici kavramları açıklanarak kendi aralarındaki ilişki ve farklar ortaya konmaktadır.

2.1. Lider Kavramının Çerçevesi

Örgütler, ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla bireyin güçlerini birleştirmeleriyle meydana gelmektedir. Fakat amaçlara ulaşabilmek için sadece örgütsel yapının oluşturulması yeterli değildir. Belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için bireylerin istekli olarak amaçlar doğrultusunda harekete geçmeleri gerekmektedir (Aksu ve Balcı, 2009: 1469). Liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmalar yapıldığı temel konulardan birisi olmuştur. Değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümleme ve tanımlama sürecinde birçok çalışma yapmışlardır (Erçetin, 2000: 3). Bu çabaların kaçınılmaz bir sonucu olarak birçok liderlik tanımı bulunmaktadır. Ancak üzerinde anlaşılan ortak bir liderlik tanımı ise bulunmamaktadır (Bakan, 2009: 147). Liderlik kavramı, insanlığın varlığından itibaren mevcut olan kavramlardan birisi olarak kabul görmektedir. Liderlik; başkalarına esin kaynağı olarak onları yönlendirmektir (Çalık, 2003: 75). Başka bir ifade ile liderlik, amaçlara ulaşmak için bir grubu etkileyebilme yeteneğinin var olması durumu olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu, 2009: 28).

Liderlik tanımlarını incelediğimizde üzerinde en fazla durulması gereken kavramın lider kavramı olduğu göze çarpmaktadır. Liderlik, bireylerin eyleme geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsadığı, liderin ise harekete geçirecek güç ve otoriteye sahip birey şeklinde olduğu ifade edilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 4). Tanımların genelde bir etkileme sürecine vurgu yaptığı görülmektedir (Buluç, 2009: 10). Liderliğin; bir süreç olması, bir etkileme sürecinin bulunması, bir grup içindeyken ortaya çıkabilmesi ve amaçlara ulaşmayı amaçlaması olmak üzere dört temel özelliği bulunmaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009, 37).

Liderlik; kararlı olması, risk alabilmesi, kendine güvenebilmesi, etik değerlere önem vermesi ve vizyon geliştirebilmesi gibi bazı spiritüel süreçleri öne çıkarmaktadır (Gündüz vd., 2011: 525). Bu bağlamda liderlik anlayışında en ideal görünen yaklaşımı seçmektense, eldeki bilgilere ve şartlara göre en uygun olanı seçmek daha önemli olduğu düşünülerek liderlik davranışlarını görev merkezli, ilişki merkezli ve değişim merkezli davranışlar olmak üzere 3 ana gruba ayrılmaktadır (Yukl, 2002: 290). Geleceğin eğitimsel liderlerini seçerken dikkate alınması gereken üç önemli faktörün zekâ, yaratıcılık ve bilgelik olarak belirtilen, bunların birbiriyle sentezlenmiş halde ve birlikte etkili bir şekilde çalışması gerekmektedir. Ayrıca güdüleme ve enerji de liderliğin önemli faktörleri arasında yer almaktadır. Ancak güdülemenin duruma bağlı olduğu ve uygun şartlarda her kamu çalışanının belli düzeyde güdülenebileceği gerçeğinin de bilinmesi gerekmektedir (Sternberg, 2005: 353).

2.2. Lider, Yönetici ve Yönetim Kavramları Arasındaki Bağ ve Ayrımı

Teknolojinin geliştiği ve bilginin yayılmasının oldukça hız kazandığı günümüzde liderlik kavramının önemi, kapsamı ve niteliği de aynı ölçüde değişime uğramaktadır (Tabak vd., 2010: 1). Rekabetin ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkması, pazarların olgunlaşması ve teknolojik gelişmelerin hızlanması belirsiz ve karmaşık bir ortamın doğuşuna neden olmuştur (Ertürk, 2008: 1). Bu belirsizlik ortamında liderliğin endüstriyel ilişkiler alanındaki önemi gelişerek artmaktadır. Toplum amaçlarını belirleyip tanımlayacak ve kendisini yönetecek bir lidere nasıl ihtiyacı varsa, gerek işletme (kamu kuruluşlarının) yönetimi, gerek sendikalar (dernekler, kooperatifler) karşılaştıkları birçok problemi çözümlenebilecek nitelikteki kişilerin seçimi ve geliştirilmesiyle geçmişten günümüze kadar ilgilenmektedirler (Dereli, 1976: 187).

Liderler; örgütün yapısı, mevcut roller, örgütün hedefleri ve kültürüne göre, çeşitli problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Liderler beklentileri dengeleyebilmeli, belirli alanları tekelleştirmeden fikir çeşitliliğini desteklemeli, hem kendisi hem de izleyenleri için her türlü zeminde kazan-kazan (win-win) durumunu oluşturması gerekmektedir (Arun, 2008: 23-24). Lider, işletmeye kurumsal bütünlük içinde yeniden şekil verebilen, kurallara bağlı kalmadan işletmeyi zirveye taşıyabilen içsel motivasyona sahip olağanüstü durumları yönetebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Uysal, 2012: 32). Etkili bir liderlik, öğretirken öğrenmeyi amaçlamalıdır. Amaca yönelik konuşmaları içermeli, bütüncül ve güçlendirici bir yapısı bulunmalıdır. Astlarla ilişkilerde ve astlar arasında güven oluşturmayı ve güvenli bir organizasyon iklimi yaratmayı beceribilmelidir. Esnek bir yaklaşım söz konusu olduğunda liderlik çok daha kolay kurumlarda adapte olabilmektedir. Deneye ve gözleme teşvik eden, çeşitliliği destekleyen, kaynakları etkili bir şekilde kullanmayı gerektirmektedir. Liderliğin temelinde etkili bir sorgulama ve dinleme yetisine sahip olması gerekmektedir (Deans vd., 2006: 4).

Yönetim, bir örgütteki etkinlikleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve kontrol etme çalışmalarının bir bütün hine getirilmesi işlemidir (Celep, 2004: 2). Yönetim, toplumsal ihtiyaçlarının bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin eşgüdümlemesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1982: 91). Yönetici ise, kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek için öğelerinin alımını yapan (yaptıran), bunları belli ihtiyaçları gidermek amacıyla yönelten, işletmeyi, girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Begeç, 1999: 6). Yöneticinin sahip olduğu otorite, onu hiyerarşik açıdan üstte tutan, iş görenlerine karşı çalışanlara yaptırım gücü ve bazen korku sağlayan formal bir gücü bulunmaktadır. Örgütler yöneticilere bu yüzden ihtiyaç duyarlar (Beycioğlu ve Aslan, 2010: 154). Daha kaliteli bir eğitimin okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerine bağlı olması gerekmektedir. Yani okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan yatırımın, öğrencilerin iyi yetişmesi için gerekli olduğu gerçeği, giderek

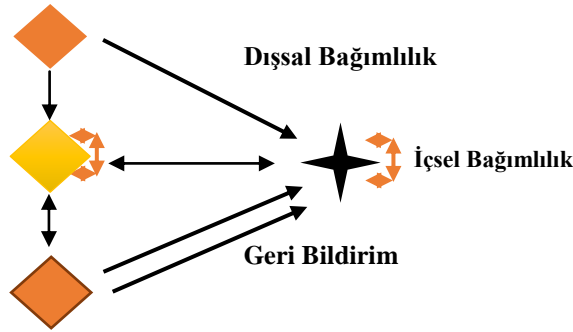
daha fazla dikkat edilmeye önemsemektedir (Cemaloğlu, 2007: 78). Eğitim örgütlerinin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması yöneticilerin liderlik güçlerine bağlıdır. Güçlü bir liderlik olmadan eğitim sistemini geliştirmek mümkün görülmemektedir (Özdayı, 1998: 223). Bu süreçte iletişim, yöneticinin işini sürdürebilmesi için kullandığı en temel araç olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003: 529).

Bir toplum, ancak liderlerinin yol göstericiliği ile yaşanan krizleri ve kriz sonrası dönemi en az hasarla geçirilmesi mümkündür. Bu nedenle bir yöneticiden çok bir lidere ihtiyaç olduğu çıkarımına varılmaktadır. Liderliğin olmadığı bir durum olumsuz neticeler oluşmaktadır. Bir kurumda (işletmede) eğer liderlik yoksa kurum (işletme) yavaş hareketler gösterir, durgunlaşır ve vizyonundan uzaklaşır (Ateş vd., 2010: 70). Çünkü liderler problemler karşısında yetersiz kalan standart çözümlerden farklı çözümler bulabilen, geniş manada hitap ettiği kitlesini ikna edip harekete geçirebilen, geleceği hazırlayandır. Dolayısıyla liderliğin paylaşılması ve birlikte harekete geçme zihniyeti, "liderliğin bir statüden çok eylem bütünlüğü olduğu" sonucuna varılmaktadır (Papatya, 2007: 6).

3. ANALİTİK AĞ SÜRECİ

Karmaşık ve önemli kararlarda gelişmiş karar verme tekniklerinden yararlanmak, karar verme sürecinin etkinliğini arttırmaktadır. Son yıllarda önemi gittikçe artan karar destek yöntemlerinden biri de Analitik Ağ Süreci (ANP)'dir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan ANP, Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir. Gruplar arası ve grup içi bağımlılıklar ile faktörler arasındaki geri bildirimleri dikkate alan ANP yöntemi (Dağdeviren ve Yüksel, 2007: 101-102, Saaty ve Shih, 2009: 872), bu özelliği ile karar verme problemlerinin daha etkin ve gerçekçi şekilde çözülmesini sağlamaktadır (Meade ve Sarkis, 1999: 248; Chung vd., 2005: 32).

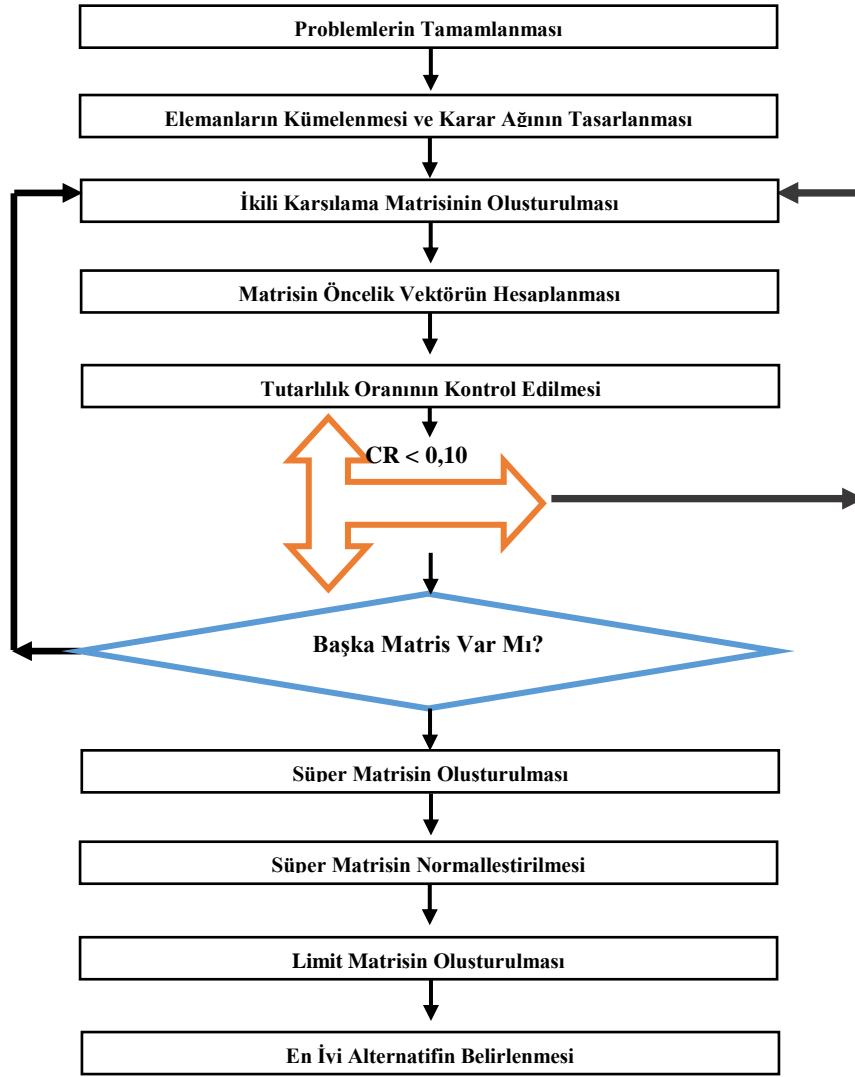
ANP yönteminde karar verme problemleri bir ağ şeklinde modellenmekte ve bu aşamada kriter grupları arasındaki dış bağımlılıkları, geri bildirimleri ve aynı kriter grubu içinde yer alan iç bağımlılıkları da hesaplanmaktadır. Bu şekilde hiyerarşik yapılar ile modellenemeyen karmaşık problemlerin kolay bir şekilde modellenmesi sağladığından alınacak kararlar da daha etkin olmaktadır. ANP'nin yapısı şekil 1'de gösterilmiştir (Karsak vd., 2002: 176-177; Meade ve Sarkis, 1999: 246).



Şekil 1. Bir Ağ Sürecinin Model Yapısı

Kaynak: Karsak, E., E. vd, 2002: 176-177.

Çok kriterli karar verme problemlerinin ANP ile çözüm adımları, şekil 2'de gösterilmiştir. Akış şemasında işlem adımları ana hatlarıyla tanıtılmış ve detayları bir sonraki aşamada ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir (Yılmaz ve Tuncay, 2013: 99).



Şekil 2. Analitik Ağ Süreci Akış Şeması

Kaynak: Yılmaz ve Tuncay, 2013: 100.

ANP yöntemi 4 ana aşamadan oluşmaktadır (Meade ve Sarkis, 1999: 248; Chung vd., 2005: 32; Dağdeviren vd., 2005: 519; Partovi, 2006: 218):

A. Amacın Belirlenmesi ve Modelin Oluşturulması: Bu adımda faktörler ve alternatifler belirlenmektedir. Birbiriyle ilişkili faktörler aynı küme içinde yer alacak şekilde oluşturulduktan sonra aynı işlemler alternatifler için uygulanmaktadır. Daha sonra kümeler arasındaki etkileşim, bağımlılık ve geribildirimler belirlenerek ağ yapısı oluşturulmaktadır.

B. İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması ve Öncelik Vektörünün Hesaplanması: ANP'nin ikinci aşaması ikili karşılaştırmalar matrisidir. Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra her kriterin göreceli önem derecesi hesaplanmaktadır (Chandran vd., 2005: 2235). Kriterlerin göreceli önem dereceleri, ancak ikili karşılaştırma yapılarak yani iki kriterin birbirleriyle karşılaştırılması yapılarak bulunmaktadır (Sharma vd., 2008: 258). İkili karşılaştırma karar vericinin tecrübe ve bilgisine dayanmaktadır. (Chandran vd., 2005: 2235-2236). Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yönteminde de kullanılan ikili karşılaştırma yöntemi ilk kez 1860 yılında Fechner tarafından ortaya atılmıştır (Lamata, 2006: 425). Kriterler için ikili karşılaştırmalar matrisi tablo 1'de gösterilmiştir (Saaty, 1990: 4; Chandran vd., 2005: 2235-2236).

Tablo 1. Kriterler için İkili Karşılaştırmalar Matrisi Oluşturulması

	Kriter 1	Kriter 2	Kriter ...	Kriter j
Kriter 1	W_1 / W_1	W_1 / W_2	...	W_1 / W_j
Kriter 2	W_2 / W_1	W_2 / W_2	...	W_2 / W_j
Kriter
Kriter i	W_i / W_1	W_i / W_2	...	W_i / W_j

Kaynak: Saaty, Thomas, L., 1990: 4; Chandran B. vd, 2005: 2235-2236.

Kriterler ve alternatifler, etkileşimli kriterlerle ve alternatiflerle ikili karşılaştırmalar yapılmaktadır. ANP yönteminde ikili karşılaştırmalar yapılırken ve AHP yönteminde de kullanılan 1-9 skalası tablo 2’de gösterilmektedir (Saaty, 2006: 558).

Tablo 2. İkili Karşılaştırma Yönteminde Kullanılan 1-9 Skalası

DERECELER		TANIM
1	■	Eşit Önemli
3	■ ■ ■	Biraz Daha Fazla Önemli
5	■ ■ ■ ■ ■	Kuvvetli Derece Önemli
7	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Çok Kuvvetli Derece Önemli
9	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Aşırı Derece Önemli
2-4-6-8		Ara (Ortalama) Değerler

Kaynak: Saaty, Thomas, L., 1994: 26-27; Saaty, Thomas, L., 2006: 558; Saaty, Thomas, L., 2008: 257.

İkili karşılaştırmalarda hesaplanan tutarlılık oranı 0.10’un altında ise yapılan değerlendirmelerin yeterli olduğu kabul edilmektedir. Herhangi bir kriter ile etkileşim içinde bulunmayan kriterlerin katkısı matriste sıfır değeri almaktadır. Böylece özvektör hesaplanabilmektedir. Özvektörler oluşturulan matrisin sütunlarına yerleştirilerek ağırlıklandırılmamış süpermatris meydana gelmektedir (Saaty ve Shang, 2007: 26; Saaty ve Vargas, 2007: 922).

$$A = (a_{ij})_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & & a_{2n} \\ & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

C. Ağırlıklandırılmış Süper Matrisin Hesaplanması: Birbirine bağımlı etkilerin bulunduğu bir sistemde küresel önceliklerin elde edilmesi için, yerel öncelik vektörlerinin süper matris olarak bilinen matrisin kolonlarına yazılması gerekmektedir. Süper matris, parçalı bir matristir ve her matris bölümü bir sistem içindeki iki faktör arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Görener, 2009: 103).

D. Alternatiflerin Sıralanması ve En İyi Alternatifin Seçimi: Bu adımda alternatiflerin ve kriterlerin nihai öncelikleri hesaplanmaktadır. Nihai öncelikler, her bir kümenin normalize edilmesiyle bulunmaktadır. Böylelikle hem kriterlerin hem de alternatiflerin öncelikleri belirlenmektedir.

4. LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Erdem ve Şimşek, “Öğretmenlere ve Okul Yöneticilerine Verilen Hizmet İçi Eğitimlerin İrdelenmesi”, adlı makalesinde; okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim okul yöneticileri ve bu okullarda görev yapan öğretmenlere sunulan hizmet içi eğitim üzerine bir inceleme yapmışlardır. Çalışmanın sonucu olarak, okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim okul yöneticileri ve bu okullarda görev yapan öğretmenlere verilmesi planlanan hizmet içi eğitimlerin 2/3 gerçekleştirilmiştir (Erdem ve Şimşek, 2013: 94-108).

Göksoy ve arkadaşlarının, “İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yönetsel Etkinlik Düzeyi” adlı makalesinin amacı, öğretmen görüşlerine göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin etkinliğinin belirlenmesidir. Sonuç olarak, öğretmenler ilk ve ortaokul yöneticilerini teknik beceriler, kavramsal beceriler ve insan ilişkileri beceri boyutları bakımından “her zaman” etkili olduğunu ifade edilmiştir (Göksoy vd., 2013: 18-31).

Gündüz ve arkadaşlarının, “Okul Yöneticilerinin Öfke ve Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki” adlı makalesinin amacı, okul yöneticilerinin öfke düzeyleri ve stresle başa çıkmada kullandıkları yöntemlerin, çatışmaları çözme stilleri ne düzeyde olduğunu belirlenmesidir. Çalışmanın sonucunda, yöneticilerin stresle başa çıkma ve öfke kontrolü yaklaşımlarının, çatışmaları yönetme stilleriyle ilişkili olduğu bulunmuştur (Gündüz vd., 2013: 641-660).

Madenoglu’nun, “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi” adlı makalesinde, eğitim kurumu yöneticilerinin stresle başa çıkma tarzları ve benlik saygısı düzeylerinin birbirleriyle olan ilişkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında kendine güvensiz yaklaşım ve sosyal destek arama yaklaşımı kullanımının yaş ve kıdem artışıyla pozitif yönlü olduğu, kendine güvenli yaklaşımının kullanımı ile yaş ve kıdem arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Madenoglu, 2013: 83-105).

Maya, “Akademisyenlerin Meslek Ahlakına Aykırı Olan Davranışlara İlişkin Algıları (ÇOMÜ Eğitim Fakültesi Örneği)” adlı makalesinde akademisyenlerin gerçekleştirdikleri eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet gibi etkinliklerde meslek ahlakına aykırı davranışların incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlar akademisyenlerin, meslek ahlakına

aykırı olarak algıladıkları davranışların kurumsal kültürün oluşması, yöneticilerin ve çalışanların rol model olması, kurumsal alt yapının olması, kurumun etik değerlerinin olması, vicdani sorgulama, değerler ve karakter eğitimi ve düzenli denetimlerle önlenebileceğini gösterilmektedir (Maya, 2013: 491-509).

Taştan ve arkadaşlarının, “Okul Yöneticileri Profili Araştırması/Kars İli Örneği” adlı makalesinin amacı, ilköğretim okullarında yöneticilerinin profilinin ortaya çıkarılması olarak belirtilmiştir. Çalışmanın genel sonucu olarak, küreselleşmeyi bütün boyutlarıyla yaşanan günümüz dünyasında, eğitim sistemine yön verecek, katkıda bulunacak olan okul yöneticilerin lisansüstü eğitimine daha çok önem verilmesi gerektiği ve ek olarak teşvik edilmesi gerektiği önerilmektedir (Taştan vd., 2013: 41-64).

Arabacı ve Sağlam, “Zorunlu Rotasyon Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri” adlı makalesinde, okul müdürlerinin rotasyon uygulaması konusunda görüşlerini belirlemeyi ve yöneticiler üzerindeki etkisinin bulunması amaçlanmıştır. Okul yöneticileri zorunlu rotasyon uygulamalarını benimsenmekle birlikte, eksik ve hatalı yönleri olduğunu ifade etmektedirler (Arabacı ve Sağlam, 2012: 529-547).

Beytekin ve Göktürk, “Yükseköğretim Yöneticilerinin İdari Davranışları, Duygusal ve Sosyal Yeterlilikleri: Kültürlerarası Bir Araştırma” adlı makalesinde, iki farklı kültürden yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları; eğitimci, lider ve yönetici olarak duygusal yeterlilikleri; farkındalık ve özyönetim, sosyal yeterlilikleri ise; sosyal bilinç ve ilişki yönetimi boyutlarını incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma için gerekli veriler, İstanbul ve Helsinki Üniversiteleri’nde görevli 165 bölüm başkanı ve öğretim elemanından ölçüm araçları yoluyla toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, farklı kültürleri ve yönetim boyutlarını da içeren daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabileceği vurgulanmaktadır (Beytekin ve Göktürk, 2012: 33-42).

Bostan ve arkadaşlarının, “Sağlıkta Dönüşüm Programının Üzerindeki Etkisi: Hastane Yöneticilerinin Görüşleri” adlı makalesinde, Sağlık Bakanlığı’nın 2003 yılında uygulamaya koyduğu Sağlıkta Dönüşüm Programının uygulama gerekçeleri, proje sonuçları ve sağlık sektörüne yansımaları araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, sağlık sektöründe değişim ihtiyacının olduğunu, hizmet verme süreleri ve anlayışının pozitif yönlü değiştiğini göstermektedirler (Bostan vd., 2012: 108-122).

Özyer ve Kanbur, “Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma” adlı makalesinde toplam kalite yönetiminin yöneticilerin motivasyonuna olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuç, motivasyonun sadece ekonomik araçlardan duyulan doyumun artırılmasıyla ve sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlardan gelen pozitif yönlü etkinin artırılması ile gerçekleşebilecektir (Özyer ve Kanbur, 2012: 213-232).

Uçkun ve arkadaşlarının, “Meslek Yüksek Okullarında Görevli Akademik Yöneticilerin Üst Bilişsel Farkındalık Düzeylerinin İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, adlı makalesinde meslek yüksekokullarda görevli üst bilişsel farkındalık durumlarının incelenmesi ve farkındalık düzeylerinin cinsiyet, unvan, eğitim durumu, uzmanlık ve görev tanımı açısından karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucu olarak, yöneticilerin yüksek düzeyde bir üst bilişsel farkındalığa sahip oldukları bulunmuştur (Uçkun vd., 2012: 51-74).

Sezer, “Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri”, adlı makalesinde ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde, öğretmenler okul yöneticilerini değişimi yönetme yeterlilikleri konusunda “orta” düzeyde yeterli, müdür yardımcılarını ise “iyi” düzeyde yeterli görmekte-dirler (Sezer, 2011: 58-72).

Çelik ve Murat, “Analitik Ağ Süreci Yöntemi ile Üniversite Dinamik Entegre Strateji Modeli Geliştirilmesi” adlı makalesinde üniversitelerde strateji yapılandırma aşamasındaki karar vericilere destek sağlamak üzere Üniversite Dinamik Entegre Strateji Modeli olarak da adlandırılan yeni bir yaklaşım oluşturulması amaçlanmaktadır. Önerilen Üniversite Dinamik Entegre Strateji Model’inin yükseköğretimde eğitim faaliyetleri, alt yapı, insan kaynakları vb. gibi konularda strateji geliştirmede üniversite idarelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Çelik ve Murat, 2010: 32-51).

Baloğlu, “İlk ve Ortaöğretim Okulu Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri” adlı makalesinin temel amacı, ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli müdür hizmet içi eğitim konusunda görüşlerinin neler olduğunu belirlenmesidir. Elde edilen bulgular, temel hizmet içi eğitim konularının insan ilişkilerine ve iletişim ile bilgi teknolojileri olduğunu göstermektedir (Baloğlu, 2007: 167-178).

Karaköse, “Örgütler ve Kriz Yönetimi” adlı makalesinde, kriz yönetiminin genel bir panoramasını sunarak örgütler açısından önemini belirtmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak, kriz dönemlerinin her zaman olumsuz olarak nitelendirilmesinin doğru olmadığı, yani kriz dönemlerinin örgütler açısından bir tehdit unsuru olmadığı, bir değişim ve gelişim fırsatı olarak algılanması gerektiği vurgulanmaktadır (Karaköse, 2007: 1-15).

Tokat ve arkadaşlarının, “Yöneticilerinin Sorun Çözme Yetenekleri ve Kontrol Odağının Belirlenmesi: DPÜ Örneği” adlı makalesinde, yöneticilerin iç kontrol veya dış kontrol odaklarından hangisine sahip olduklarının belirlenmesi, karşılaştıkları problemlerde hangi yaklaşımı benimseyerek çözüm ürettikleri ve kontrol odakları ile problem çözme arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak, belirsizlik veya problemler yaşandığı durumlarda, yöneticilerin uygun problem çözme becerilerine sahip oldukları vurgulanmaktadır (Tokat vd., 2007: 1-11).

5. UYGULAMA

5.1. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın temel amacı, meslek yüksekokullarındaki yöneticilerin (bölüm başkanı, müdür yardımcısı veya müdür) seçiminin standartlaşmasının sağlanması için yeni bir modelin oluşturulmasıdır. Yönetici seçiminde etkili olan kriter ve alt kriterlerin önem derecelerinin ANP yöntemiyle hesaplanması ve sıralanması amaçlanmaktadır.

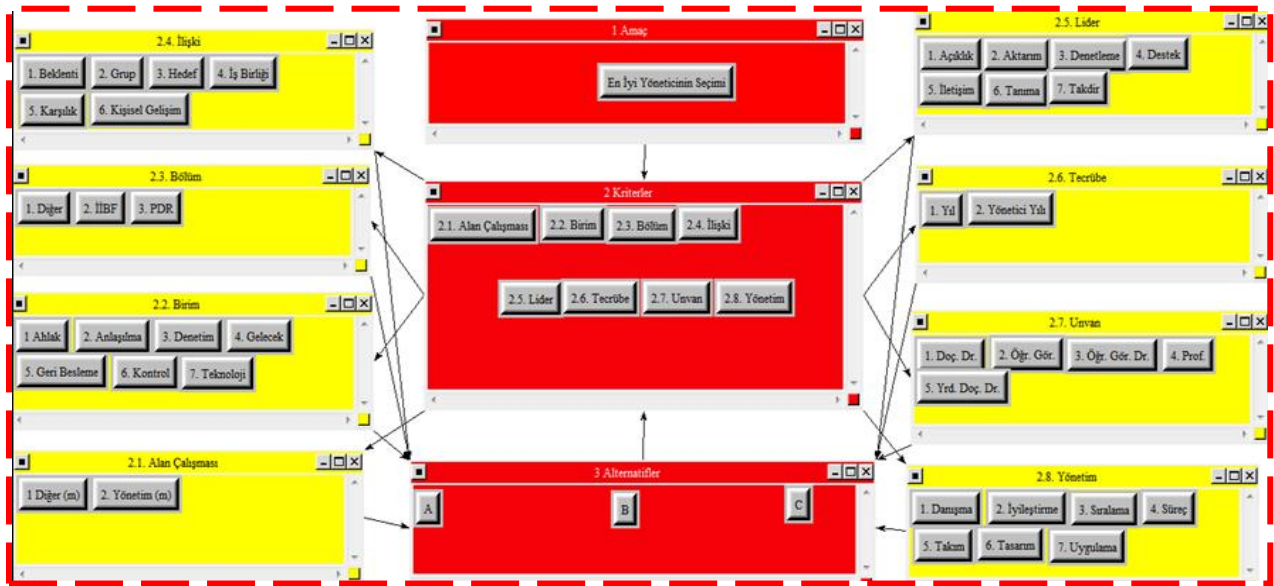
5.2. Uygulamanın Yöntemi

Çalışmada uygulanan yöntem; literatür incelemesi, uygulamanın amacının belirlenmesi, anket sorularının hazırlanması, anket formlarının öğretim elemanlarına uygulanması, verilerin düzenlenmesi, gerekli analizlerin yapılması ve elde edilen sonuçların ANP yönteminde kullanılarak sonuçların değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Uygulama, Uşak Üniversitesi Ulubey Meslek Yüksekokulu'nda (MYO) görev yapan öğretim elemanlarını kapsamaktadır. Uşak Üniversitesi Ulubey MYO'da görev yapan 15 öğretim elemanı ana kütle olarak kabul edilmiştir. Hazırlanan anketler öğretim elemanlarıyla beraber yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır.

Uygulamanın amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla oluşturulan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalar dikkate alınmıştır. Anket soruları oluşturulurken Ulaş (Ulaş, 2002)'in çalışmalarından ve bir uzman görüşünden yararlanılmıştır. Ulaş'ın "EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinden Liderlik Sürecinin Analizine İlişkin Anket Çalışması-Yöneticiler için (Müdür Yardımcıları ve Müdürler)" adlı anketi ve liderlik alanında doktora çalışması yapan bir öğretim elemanından uzman görüşü alınarak ANP formatına dönüştürülerek yeni bir anket formu oluşturulmuştur. Çalışmanın örnekleme, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. % 80'lik bir geri dönüş oranı ile 12 anket elde edilmiş ve bu anketlerin tamamı değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Ayrıca yapılan çalışmada her bir kriterin kendi arasındaki tutarlılık oranına bakılmış ve karar vericilerin verdikleri cevapların tutarlı olduğu görülmüştür.

5.3. Analitik Ağ Süreci İle Yönetici Seçimi

Çalışmanın bu bölümünde yönetici seçiminde etkili olan kriterlerin ve alt kriterlerin önem derecelerinin ve uygun yöneticinin belirlenmesinde ANP yöntemi kullanılmaktadır. ANP yönteminin uygulanmasında "Super Decision" paket programı kullanılmıştır. ANP yönteminde oluşturulan ağ yapısı şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3: Analitik Ağ Sürecinde Yönetici Seçiminin Ağ Yapısı

Şekil 3'de gösterilen ANP ağ yapısında: kriterler, alt kriterler ve alternatiflerden hiyerarşik yapının etkileşimine ek olarak alternatiflerin kriterleri etkilemesidir. Alternatiflerin kriterler üzerindeki etkisini bulabilmek için Gazi Üniversitesi'nde "Örgütsel Sessizlik ve Liderlik" konusunda uzman bir öğretim elemanından uzman görüşü alınmıştır. ANP yönteminde 2. aşama olarak ikili karşılaştırma matrisleri kriterlere, alt kriterlere, alternatiflere ve alternatiflerinde kriterlere olan oransal değerlerin hesaplanması aşamasına geçilmektedir. Bu ikili karşılaştırmalarda verilen değerler "Saaty'nin" geliştirmiş olduğu "1-9 skalası" yardımıyla (tablo 2'de gösterilmektedir) hesaplandıktan sonra kendi içindeki tutarlılık oranları ve değerleri bulunmaktadır. Tablo 3'de yönetici seçimine etki eden kriter, alt kriter ve alternatiflerin ikili karşılaştırma matrisleri ve aldıkları değerler gösterilmektedir.

Tablo 3: Yönetici Seçiminde Kriter ve Alt Kriterlerin Aldıkları İkili Karşılaştırma Değerleri

Kriterler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Kriterler	Geo. Ort.	Norm. İşlemi	Değer	Norm. İşlemi
Kriterler	2.1. Alan Çalışması	4	4	6	6	4	4	6	4	4	6	4	4		4,579	0,089	2	0,0606
	2.2. Birim	6	5	4	4	6	5	4	6	5	4	6	5		4,932	0,096	2	0,0606
	2.3. Bölüm	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3		4,217	0,082	1	0,0303
	2.4. İlişki	7	9	9	9	7	9	9	7	9	9	7	9		8,277	0,162	6	0,1818
	2.5. Lider	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10,000	0,195	9	0,2727
	2.6. Tecrübe	9	7	8	8	9	7	8	9	7	8	9	7		7,958	0,155	6	0,1818
	2.7. Unvan	2	6	4	4	2	6	4	2	6	4	2	6		3,634	0,071	1	0,0303
	2.8. Yönetim	8	8	7	7	8	8	7	8	8	7	8	8		7,652	0,149	6	0,1818
Toplam															51,249	1,000	33	1,0000
Alt Kriterler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Alt Kriterler	Geo. Ort.	Norm. İşlemi	Değer	Norm. İşlemi
Alan Çalışması	1. Diğer (m)	9	6	8	9	8	9	8	9	8	6	6	6	2. Yönetim (m)	7,5595		8	
Birim	1. Ahlak	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10,000	0,207	9	0,3462
	2. Anlaşılma	8	9	9	8	9	9	9	8	9	9	8	9		8,653	0,179	6	0,2308
	3. Denetim	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		7,000	0,145	4	0,1538
	4. Gelecek	4	8	4	4	4	8	8	4	4	4	4	8		5,040	0,104	1	0,0385
	5. Geri Besleme	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5		5,313	0,110	1	0,0385
	6. Kontrol	6	6	8	6	8	6	6	6	8	8	6	6		6,604	0,137	3	0,1154
	7. Teknoloji	9	4	5	9	5	4	4	9	5	5	9	4		5,646	0,117	2	0,0769
Toplam															48,257	1,000	26	1,0000
Bölüm	1. Diğer	9	3	1/5	7	9	2	4	9	1/2	1/5	9	1/5	2. İİBF	2,0123		2	
	1. Diğer	8	1	1/5	1	8	1	1	8	1/5	1/5	8	1/5	3. PDR	1,1696		1	
	2. İİBF	1/9	1	1/4	1	1/9	1	1	1/9	1/4	1/4	1/9	1/4	3. PDR	0,3029	3,3019	1/3	
İlişki	1. Beklenti	7	8	6	7	6	8	7	7	8	8	6	6		6,952	0,156	3	0,1250
	2. Grup	9	6	8	9	8	6	9	9	6	6	8	8		7,560	0,169	4	0,1667
	3. Hedef	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		10,000	0,224	9	0,3750
	4. İş Birliği	8	9	9	8	9	9	8	8	9	9	9	9		8,653	0,194	6	0,2500
	5. Karşılık	6	7	5	6	5	7	6	6	7	7	5	5		5,944	0,133	1	0,0417
	6. Kişisel Gelişim	5	5	7	5	7	5	5	5	5	5	7	7		5,593	0,125	1	0,0417
Toplam															44,702	1,000	24	1,0000

Kriterler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Kriterler	Geo. Ort.	Norm. İşlemi	Değer	Norm. İşlemi
Lider	1. Açıklık	7	10	9	10	10	9	7	9	9	7	10	7		8,573	0,179	7	0,2414
	2. Aktarım	8	8	6	8	8	6	8	6	6	8	8	8		7,268	0,151	5	0,1724
	3. Denetleme	6	4	5	4	4	5	6	5	5	6	4	6		4,932	0,103	1	0,0345
	4. Destek	4	6	8	6	6	8	4	8	8	4	6	4		5,769	0,120	2	0,0690
	5. İletişim	9	9	10	9	9	10	9	10	10	9	9	9		9,322	0,194	9	0,3103
	6. Tanıma	10	7	4	7	7	4	10	4	4	10	7	10		6,542	0,136	2	0,0690
	7. Takdir	5	5	7	5	5	7	5	7	7	5	5	5		5,593	0,117	3	0,1034
	Toplam														48,000	1,000	29	1,0000
Tecrübe	1. Yıl	1/2	6	9	1/2	6	9	1/2	6	9	1/2	6	9	2. Yönetici Yılı	7,3485		7	
Unvan	1. Doç. Dr.	1/4	1	1	1	1/4	1	1	1/4	1	1	1	1/4	2. Öğr. Gör.	0,6300	1,5874	1/2	
	1. Doç. Dr.	1/3	1	1	1	1/3	1	1	1/3	1	1	1	1/3	3. Öğr. Gör. Dr.	0,6934	1,4422	1	
	1. Doç. Dr.	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	4. Prof.	1,2599		1	
	1. Doç. Dr.	1/2	1	1	1	1/2	1	1	1/2	1	1	1	1/2	5. Yrd. Doç. Dr.	0,7937	1,2599	1	
	2. Öğr. Gör.	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3. Öğr. Gör. Dr.	1,2599		1	
	2. Öğr. Gör.	5	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	5	4. Prof.	1,7100		2	
	2. Öğr. Gör.	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	5. Yrd. Doç. Dr.	1,4422		1	
	3. Öğr. Gör. Dr.	4	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	4	4. Prof.	1,5874		2	
	3. Öğr. Gör. Dr.	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	5. Yrd. Doç. Dr.	1,2599		1	
	4. Prof.	1/3	1	1	1	1/3	1	1	1/3	1	1	1	1/3	5. Yrd. Doç. Dr.	0,6934	1,4422	1	
Yönetim	1. Danışma	4	2	6	2	4	4	6	2	6	2	4	6		3,634	0,100	1	0,0455
	2. İyileştirme	2	10	2	10	2	2	2	10	2	10	2	2		3,420	0,094	1	0,0455
	3. Sıralama	6	4	4	4	6	6	4	4	4	4	6	4		4,579	0,126	2	0,0909
	4. Süreç	8	6	8	6	8	8	8	6	8	6	8	8		7,268	0,200	6	0,2727
	5. Takım	10	8	10	8	10	10	10	8	10	8	10	10		9,283	0,255	9	0,4091
	6. Tasarım	3	7	3	7	3	3	3	7	3	7	3	3		3,979	0,109	1	0,0455
	7. Uygulama	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5		4,217	0,116	2	0,0909
	Toplam														36,381	1,000	22	1,0000

Tablo 4’de her bir alternatif (A,B ve C) göre kriterlerin aldığı değerler ve sıralamalar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4. Alternatiflere Göre Kriterlerin Aldığı Değerler

ALTERNATİFLER	KRİTERLER								CR
	Alan Çalışması	Birim	Bölüm	İlişki	Lider	Tecrübe	Unvan	Yönetim	
A	0,07141	0,11901	0,09521	0,11901	0,21432	0,19052	0,02380	0,16672	0,00
B	0,05560	0,08330	0,02780	0,19440	0,22220	0,13890	0,11110	0,16670	0,00
C	0,09091	0,03030	0,06061	0,21212	0,27273	0,18182	0,03030	0,12121	0,00

Tablo 4’de A, B ve C alternatiflere göre kriterlerin aldıkları değerlere bakıldığında; A, B ve C alternatiflerinin ortak özellik olarak “lider” kriterinin en önemli kriter olduğu görülmektedir. A, B ve C alternatifleri için geriye kalan 7 kriterin önem derecelerinin aldıkları değerler kendi içlerinde farklılık göstermektedir.

A alternatifine göre kriterlerin sıralanması, % 21,432 ile lider, % 19,052 ile tecrübe, % 16,672 ile yönetim, % 11,901 ile birim ve ilişki, % 09,521 ile bölüm, % 07,141 ile alan çalışması ve % 02,380 ile unvan kriterleri şeklindedir. B alternatifine göre kriterlerin sıralanması, %22,22 ile lider, % 19,44 ile ilişki, % 16,67 ile yönetim, % 13,89 ile tecrübe, % 11,11 ile unvan, % 08,33 ile birim, % 05,56 ile alan çalışması ve % 02,78 ile bölüm kriterleri şeklindedir. C alternatifine göre kriterlerin sıralanması, % 27,273 ile lider, % 21,212 ile ilişki, % 18,182 ile tecrübe, % 12,121 ile yönetim, % 09,901 ile alan çalışması, % 06,061 ile bölüm ve % 03,03 birim ve unvan kriterleri şeklindedir.

Öğretim elemanlarının yönetici seçiminde dikkat ettikleri kriterleri; alan çalışması, bölüm, tecrübe, unvan, birim, ilişki, lider ve yönetim olarak 8 ayrı ana başlık altında toplanmıştır. Yöneticinin özelliklerini içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmıştır. İçsel özelliklerine göre oluşturulan kriterler; alan çalışması, bölüm, tecrübe ve unvan olarak 4 ana başlık altında incelenmektedir. Yöneticinin içsel özellikleri kriterleri kendisinde bulunan yönetebilme yeteneklerinden daha çok bilgi birikimiyle ilgilidir. Yöneticinin dışsal özelliklerine göre oluşan kriterler ise; birim, ilişki, lider ve yönetim olarak 4 ana başlık altında yer almaktadır. Yöneticinin dışsal özellikleri, yöneticinin bulunduğu birimim yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri ile diğer bölümlerle ilgili ilişkilerinde yetenekleri temel alınmaktadır. En iyi yönetici seçiminde ANP modeli kullanımında elde edilen sonuçlar genel olarak tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Analitik Ağ Süreci ile Yönetici Seçiminin Genel Sonucu

En İyi Yönetici Seçimi							
Kriterler	Alt Kriterler	Önem Der.	CR	Kriterler	Alt Kriterler	Önem Der.	CR
Alan Çalışması	1 Diğer (m)	0.11109	0,000	İlişki	1. Beklenti	0.12499	0,000
	2. Yönetim (m)	0.88891			2. Grup	0.16668	
Birim	1 Ahlak	0.34614	0,000		3. Hedef	0.37496	
	2. Anlaşılma	0.23076			4. İş Birliği	0.24997	
	3. Denetim	0.15377			5. Karşılık	0.04170	
	4. Gelecek	0.03851			6. Kişisel Gelişim	0.04170	
	5. Geri Besleme	0.03851		Lider	1. Açıklık	0.24140	
6. Kontrol	0.11538	2. Aktarım	0.17240				
7. Teknoloji	0.07691	3. Denetleme	0.03450				
Bölüm	1. Diğer	0.24022	0,018	4. Destek	0.06900	0,000	
	2. İİBF	0.54992		5. İletişim	0.31030		
Tecrübe	3. PDR	0.20986	0,000	6. Tanıma	0.06900		
	1. Yıl	0.12500		7. Takdir	0.10340		
Yönetim	2. Yönetici Yılı	0.87500	0,000	Kriterler	2.1. Alan Çalışması	0.07345	0,000
	1. Doç. Dr.	0.22537			2.2. Birim	0.07431	
Unvan	2. Öğr. Gör.	0.14870	2.3. Bölüm		0.06018		
	3. Öğr. Gör. Dr.	0.17082	2.4. İlişki		0.17840		
	4. Prof.	0.25890	2.5. Lider		0.23861		
Yönetim	5. Yrd. Doç. Dr.	0.19621	0,216		2.6. Tecrübe	0.17031	
	1. Danışma	0.04550			2.7. Unvan	0.05493	
	2. İyileştirme	0.04550			2.8. Yönetim	0.14981	
	3. Sıralama	0.09089		Alternatifler	A	0.29956	0,000
	4. Süreç	0.27266			B	0.32894	0,000
	5. Takım	0.40906			*C	0.37150	0,000
	6. Tasarım	0.04550					
	7. Uygulama	0.09089					

Öğretim görevlileri yöneticinin seçiminde en çok “lider” özelliğinin bulunması gerektiğini, daha sonra “ilişki”, “tecrübe” ve “yönetim” özelliklerinin bulunması gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticinin seçiminde etki eden kriterler ve değerleri sırasıyla; % 23,86 ile “lider”, % 17,84 “ilişki”, % 17,03 ile “tecrübe”, % 14,98 ile “yönetim”, % 7,43 ile “birim”, % 7,34 ile “alan çalışması”, % 6,02 ile “bölüm” ve “ % 5,5 ile “unvan” şeklindedir. Ayrıca, yöneticinin kurumuyla, yan kurumlarla, yandaşlarıyla, çalışanlarıyla, alt-üst ilişkisiyle deneyimli olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Yöneticinin içsel özelliklerini oluşturan kriterlerinden “alan çalışması” kriterine bakıldığında, yöneticinin yönetim alanında yayımlar yapması alt kriteri % 88,89 etkiliyken yönetim alanı dışında yayımlar yapması % 11,11 oranında etkilidir. Öğretim görevlileri, yönetici seçiminde yöneticinin literatüre yönetim alanında yaptığı katkının yöneticilik alanında daha etkili olacağını düşünmektedirler.

“Bölüm” kriterine göre en iyi yönetici seçiminde, öğretim elemanları yöneticinin mezun olması gereken bölümün İİBF % 55,99, diğer (İİBF ve PDR bölümleri dışında kalan tüm bölümler) % 24,02 ve PDR ise % 20,99 olması gerektiği ifade edilmiştir. Öğretim elemanları yöneticinin yönetim alanında bir eğitim alırsa yönetme konusunda daha başarılı olacağını düşünmektedirler.

“Tecrübe” kriterine göre, öğretim elemanları yöneticinin kurumda çalışma yılının % 12,50 düzeyinde etkili olduğunu ve yöneticinin yönetim alanında bulunduğu yılların % 87,50 düzeyinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Öğretim görevlileri yönetici seçiminde, alternatifler arasında yönetim alanında bulunan veya bulunmuşların daha önemli olduklarını vurgulamaktadırlar.

“Unvan” kriterine göre öğretim elemanları yönetici seçilecek alternatifin profesör olması % 25,89, doçent olması % 22,26, yardımcı doçent olması % 19,62, öğretim görevlisi olması % 17,87 ve öğretim görevlisi (dr) olması % 14,87 gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretim görevlileri yöneticinin unvanı hiyerarşik yapıda yukarıda olanın daha iyi yönetici olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yöneticinin dışsal özelliklerini oluşturan kriterlerden “birim” kriterine bakıldığında, “ahlak” alt kriterinin % 36,61 oranında etkili olduğu görülmektedir. Yönetici seçiminde yöneticinin ahlaklı olmasının, iş etiğine ve iş ahlakına sahip olmasının önemli bir ayırt edicilik özellik olduğunu vurgulamaktadırlar. “Birim” kriterinin diğer alt kriteri ve değerleri; “anlaşılma” % 23,08, “denetim” % 15,38, “kontrol” % 11,54, “teknoloji” 7,69, “gelecek” ve “geri besleme” % 3,85 şeklinde sıralanmaktadır.

Yöneticinin dışsal özelliklerini oluşturan kriterlerden “ilişki” kriterine bakıldığında, yöneticinin bulunacağı kurumun vizyon ve misyonuna uygun hedefler kurabilmesi % 37,49 oranında ve kurumun diğer kurumlarla iş birliği yapabilmesi % 25 oranında etki etmektedir. “İlişki” kriterinin diğer alt kriterleri ve değerleri; “grup” 16,67, “beklenti” % 12,50, “karşılık” ve “kişisel gelişim” % 4,17 şeklinde sıralanmaktadır.

Yöneticinin dışsal özelliklerini oluşturan kriterlerden “lider” kriterine bakıldığında, en önemli alt kriteri % 31,03 oranla “iletişimdir”. Öğretim görevlileri yöneticinin seçiminde bu kriterin alt kriterleri ve değerleri sırasıyla; “açıklık” % 24,14, “aktarım” % 17,24, “takdir” % 10,34, “tanıma” ve “destek” % 6,50 ve “denetleme” % 3,45 şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticinin dışsal özelliklerini oluşturan kriterlerden “yönetim” kriterine bakıldığında, yöneticinin sorumlu olduğu bölüm veya kurum ile ilgili yönetme şeklini tanımlayan en önemli alt kriter % 40,90 ile “takımdır”. Öğretim görevlileri “takım” alt kriterinde, yöneticinin bulunduğu kurumu bir bütün olarak görmesi gerektiğini belirtmektedirler. Son yıllarda yönetim alanında değer kazanan toplam kalitenin bir parçası olan EFQM’in kamu kurumlarında yöneticiler için gerekli olduğu düşünülmektedir. “Yönetim” kriterinin alt kriterleri ve aldıkları değerler sırasıyla; % 27,27 ile “süreç”, % 9,09 ile “sıralama” ve “uygulama” ve % 4,55 ile “danışma, iyileştirme” ve “uygulama” şeklindedir.

Elde edilen sonuçlara göre öğretim görevlilerinin değerlendirdikleri alternatiflerden en fazla % 37,15 ile C alternatifi kullanılabilir. Diğer alternatifler sırasıyla, B alternatifi (% 32,89) ve A alternatifi (% 29,96)’dir.

SONUÇ

Yöneticilerin, iş arkadaşlarını, alt ve üstlerini kurumun vizyon ve misyonları doğrultusunda ileri taşıyabilmesi ve kurumun işlevlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan yetilere sahip olması gerekmektedir. Lider ile yönetici kelimeleri birbiriyle karıştırılmakta ve çoğu kez aynı anlamda kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kelimeye farklı anlamlar yüklenilmiştir. Yöneticinin liderliğe ait olan önderlik özelliğini taşımaması zorunlu değildir. Ancak iyi bir yöneticide bulunması gereken en önemli özellik önderliktir. Lider özelliğinin temeli gücü kendisinde bulması, yönetici özelliğinin temeli ise yetkilendirilmesidir. Özellikle üniversite gibi dinamik çalışma alanlarında yöneticilerin işleri etkin ve verimli yapabilmesi için bu iki kavramı çok iyi harmanlaması gerekmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

- A, B ve C alternatifleri bir yöneticinin en önemli özelliğinin “lider” özelliği olduğunu göstermektedir.
- Alternatiflerin başka hiçbir kriterde ortak bir sonuçla birleşmedikleri görülmektedir. Bir yönetici seçiminde ortaya konan kriterler ne olursa olsun bireyler kendi geçmişinden gelen öznal yargıları ortaya koyacaklardır.

- c. Yöneticilerin, yandaşlarıyla olan ilişkileri informal düzeyde değil formal düzeyde etkin, verimli ve ölçülebilir bir şekilde olması gerekmektedir.
- d. Yöneticilerin özellikle İİBF ve PDR gibi alanlardan mezun olması gerekmektedir. Yönetim ve insan ilişkileri alanlarında kişisel gelişime dayalı olarak bilgi birikimi olması önemlidir.
- e. Yönetici seçiminde alternatifler değerlendirilirken, alternatifin kurumda geçirdiği yıllar değil, kurumlarda yönetici olarak geçirdiği yıllar önemlidir.
- f. Yöneticiler, özellikle profesör unvanına sahip olmalıdırlar.
- g. Yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması yanında en önemli özelliğin “Ahlak” olduğu vurgulanmaktadır. Bir yöneticinin iş ahlakına sahip olması iş etiği gibi konularda vicdani davranması, formal açıdan da legal olmayan hiçbir işleme izin vermemesi gerekmektedir.
- h. Yöneticiler, özellikle üniversite gibi canlı organizasyonlarda üstlerin, astların ve çalışma arkadaşlarının iletişim noktasındaki aksaklıklarını giderebilmelidir.
- i. Yöneticiler iş arkadaşlarıyla bir bütün olarak hareket etmeli ve ortama takım ruhunu verebilmelidir.
- j. Bu araştırmanın en önemli bulgularından birisi de, modelde ortaya konan kriter ve alt kriterin birbirine yakın olduğudur. Değerlendirme aşamasında belirtilen modeldeki seçeneklerin tek başlarına bile çok önemli olduğu belirtilmiştir.

KAYNAKÇA

- AKSU, A. ve BALCI, Y. (2009). “Genel Liselerde Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümsel Liderlik”, E-Journal of New World Sciences Academy, 4(4): 1468-1480.
- ARABACI, İ., B. ve SAĞLAM, H. (2012). “Zorunlu Rotasyon Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20): 529-547.
- ARUN, K. (2008). Liderlik Tarzları İle Paylaşımcı Bilgi Kültürü İlişkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ATEŞ, H., ÇETİNKAYA, N. ve ES, M. (2010). "Değişim Çağında Hastane Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Profilleri", II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Mayıs, Ankara, 2: 69-79.
- AVCI, U. ve TOPALOĞLU, C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(16): 1-20.
- BAKAN, İ. (2009). “Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, Tisk Akademi Dergisi, 1: 139-172.
- BALOĞLU, N. (2007). “İlk ve Ortaöğretim Okulu Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmet İçi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerin Görüşleri”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(1): 167-178.
- BAŞARAN, İ., E. (1982). Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- BEGEÇ, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- BEYCİOĞLU, K. ve ASLAN, M. (2010). "Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Rollerini", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(1): 153-173.
- BEYTEKİN, O., F. ve GÖKTÜRK, Ş., D. (2012). “Yükseköğretim Yöneticilerinin İdari Davranışları, Duygusal ve Sosyal Yeterlikleri: Kültürlerarası Bir Araştırma”, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 2(1): 33-42.
- BOSTAN, S., KILIÇ, T. ve ACUNER, T. (2012). “Sağlıkta Dönüşüm Programının Üzerindeki Etkisi: Hastane Yöneticilerinin Görüşleri”, TISK Akademi Dergisi, 7(14): 108-122.
- BULUÇ, B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57): 5-34.
- CELEP, C. (2004). Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CEMALOĞLU, N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişkileri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (33): 77-87.
- CHANDRAN, B., GOLDEN, B. ve WASIL, E. (2005). “Linear Programming Models For Estimating Weights in The Analytic Hierarchy Process”, Computers And Operations Research, 32(9): 2235-2254.
- CHUNG, S., H., LEE, A., H., I. ve PEARN, W., L. (2005). “Analytic Network Process (ANP) Approach for Product Mix Planning in Semiconductor Fabricator”, International Journal of Production Economics, 96(2): 15-36.
- ÇAKAR, U. ve ARBAK, Y. (2003). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(18): 83-98.

- ÇALIK, T. (2003). Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim Yayıncılık, Ankara.
- ÇELİK, N. ve MURAT, G. (2010). “Analitik Ağ Süreci Yöntemi ile Üniversite Dinamik Entegre Strateji Modeli Geliştirilmesi”, Yönetim Dergisi, 27(67): 32-51.
- DAGDEVİREN, M., ERASLAN, E. ve KURT, M. (2005). “Çalışanların Toplam 2s Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20(4): 517-525.
- DAĞDEVİREN, M. ve YÜKSEL, İ. (2007). “Analitik Ağ Süreci İle Personel Seçimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 6(11): 99-118.
- DEANS, F., OAKLEY, L., JAMES, R. ve WRIGLEY, R. (2006). “Coaching and Mentoring For Leadership Development in Civil Society”, International NGO Training and Research Centre, 14: 1-45.
- DERELİ, T. (1976). Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ERÇETİN, Ş., Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, 2. Baskı, Nobel Yayım Dağıtım Yayıncılık, Ankara.
- ERDEM, A., R. ve ŞİMŞEK, E. (2013). “Öğretmenlere ve Okul Yöneticilerine Verilen Hizmet İçi Eğitimlerin İrdelenmesi”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(4): 94-108.
- ERTÜRK, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Organizasyonsel Başarı Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- GÖKSOY, S., SAĞIR, M. ve YENİPİNAR, Ş. (2013). “İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yönetmelik Etkililik Düzeyi”, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1): 18-31.
- GÖRENER, A. (2009). “Kesici Takım Tedarikçisi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı”, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 4(1): 99-110.
- GÜNDÜZ, B., TUNÇ, B. ve İNANDI, Y. (2013). “Okul Yöneticilerinin Öfke ve Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki”, International Journal of Human Sciences, 10(1): 641-660.
- GÜNDÜZ, H., B., BEŞOLUK, Ş. ve ÖNDER, İ. (2011). “Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1): 520-544.
- KARAKÖSE, T. (2007). “Örgütler ve Kriz Yönetimi”, Akademik Bakış-Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (13) Ekim: 1-15.
- KARSAK, E., E., SOZER, S. ve ALPTEKİN, S., E. (2002). “Product Planning in Quality Function Deployment Using A Combined Analytic Network Process and Goal Programming Approach”, Computers & Industrial Engineering, 44(1): 171-190.
- KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- LAMATA, M. (2006). “An Alternative Solution To The Analytic Hierarchy Process”, International Journal of Intelligent Systems, 21(4): 425-441.
- MADENOĞLU, C. (2013). “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi”, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2(1): 83-105.
- MAYA, İ. (2013). “Akademisyenlerin Meslek Ahlakına Aykırı Olan Davranışlara İlişkin Algıları (ÇOMÜ Eğitim Fakültesi Örneği)”, Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(6): 491-509.
- MEADE, L. ve SARKIS, J. (1999). “Analyzing Organizational Project Alternatives For Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach”, International Journal of Production Research, 37(2): 241-261.
- ÖZDAYI, N. (1998). “Eğitim Yöneticilerinin Demokrasi ve Hoşgörü Tutumları ile Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(10): 221-235.
- ÖZYER, K. ve KANBUR, E. (2012). “Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Zeitschrift für die Welt der Türken - Journal of World of Turks, 4(2): 213-232.
- PAPATYA, G. (2007). “Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği: Bir Kamu Kurumunda Geliştirmeye İlişkin Harekât Önerileri ve Üst Yönetim Görevleri Araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 4(2): 1-24.
- PARTOVI, Y., F. (2006). “An Analytic Model for Locating Facilities Strategically”, The International Journal of Management Science, 34(1): 41-55.
- SAATY, T., L. (1990). “An Exposition of The AHP in Reply To The Paper-Remarks On The Analytic Hierarchy Process”, Management Science, 36(3): 259-268.
- SAATY, T., L. (1994). “How To Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process”, Interfaces, 24(6): 19-43.
- SAATY, T., L. (2006). “Rank From Comparisons and From Ratings in The Analytic Hierarchy/Network Processes”, European Journal of Operational Research, 168(2): 557-570.
- SAATY, T., L. (2008). “Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons Are Central in Mathematics For The Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process”, Review Of The Royal Spanish Academy Of Sciences Series A Mathematics, 102(2): 251-318.

- SAATY, T., L. ve SHANG, J., S. (2007). "Group Decision-Making: Head-Count Versus Intensity of Preference", *Socio-Economic Planning Sciences*, 41(1): 22-37.
- SAATY, T., L. ve SHIH, H.-S. (2009). "Structures in Decision Making: On The Subjective Geometry of Hierarchies and Networks", *European Journal of Operational Research*, 199(3): 867-872.
- SAATY, T., L. ve VARGAS, L., G. (2007). "Dispersion of Group Judgments", *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7-8): 918-925.
- SEZER, Ş. (2011). "Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri", *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, (5): 72-72.
- SHARMA, M., J., MOON, I. ve BAE, H. (2008). "Analytic Hierarchy Process to Assess and Optimize Distribution Network", *Applied Mathematics and Computation*, 202(1): 256- 265.
- STERNBERG, J., R. (2005). "A Model of Educational Leadership: Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized", *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 8(4): 347-364.
- ŞİŞMAN, M. (2011). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar*, 2. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- TABAK, A., YALÇINKAYA, H. ve ERKUŞ, A. (2010). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Mayıs, Ankara, 2: 1-6.
- TAGRAF, H. ve ÇALMAN, İ. (2009). "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2): 135-154.
- TAŞTAN, M., TÖSTEN, R., BULUT, K. ve KARAKAYA, V. (2013). "Okul Yöneticileri Profili Araştırması/Kars İli Örneği", *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 41-64.
- TOKAT, B., KARA, H. ve ÜLKGÜN, N. (2007). "Yöneticilerinin Sorun Çözme Yetenekleri ve Kontrol Odağının Belirlenmesi: DPÜ Örneği", *Akademik Bakış-Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (11) Ocak: 1-11.
- UÇKUN, C., G., DEMİR, B. ve YÜKSEL, A. (2012). "Meslek Yüksek Okullarında Görevli Akademik Yöneticilerin Üst Bilişsel Farkındalık Düzeylerinin İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Dergisi*, 2(24): 51-74.
- UĞURLU, C., T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- ULAŞ, S. (2012). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- UYSAL, Ş., A. (2012). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YILMAZ, V. ve TUNCA, M. (2013). "Analitik Ağ Süreci Yaklaşımıyla Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firma Seçimi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 95-113.
- YUKL, A., G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *The Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.