

I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi  
No:31 (Ekim 2004)

YÖNETİCİLERİN UYGULADIKLARI LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA  
YÖNELİK ALGILAMALARI: LİKERT'İN YÖNETİM SİSTEMLERİ  
YAKLAŞIMI'NA DAYALI BİR ALAN ÇALIŞMASI

Ismail BAKAN\*  
Yakup BULUT\*\*

Özet

Günümüzde ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler, çağdas yönetim yaklaşımlarının gelişmesini gerektirmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektör yöneticilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları kaynakları, özelliklede insan kaynağını en etkin şekilde yönetmelidirler. Bu bağlamda, günümüz yönetim literatüründe, yöneticilerin çalışanlarını en etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birer lider olmaları veya yöneticilik özellikleri yanında liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir.

Bu çalışmada, Kahramanmaraş ile dokuz ilçesinde farklı kurum ve kuruluşlarda görev yapmakta olan yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarını belirlemek amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için makalede Likert'in "Yönetim Sistemleri Yaklaşımı" ve bu yaklaşımda belirtilen dört yönetsel sistemin ölçümü için geliştirdiği anket soruları kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Liderlik, Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı, Alan Çalışması

The Perceptions of Managers on Their Own Leadership Approaches: An Empirical Study Based on the Likert's 4-Fold Model of Management System

Abstract

Nowadays the fast and sustainable changes, take place in almost every area (such as technological, economical and political), lead to a requirement for the development of modern and effective managerial approaches. Every managers, in either public or private sector, need to use their resources, especially human resources, more effectively in order to achieve their aims. At this respect, the approach of leader-manager is taken in the first place in today's

\* Yrd.Doç.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

\*\* Yrd.Doç.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

management literature by arguing that managers need to be also a leader or they should also have leadership aspects in addition to their managerial aspects in order to manage their employees more effectively and efficiently .

This study investigates the managerial and leadership approaches of the managers who work in different establishments in the city of Kahramanmaraş and its nine districts by using Likert's "4-Fold Model of Management Systems" and his questionnaire, developed for measuring the four management systems.

**Keywords:** Manager, Leadership, Likert's 4-Fold Model of Management System, Empirical Study

\*\*\*

## 1. GIRIS

Küresellenen dünyada ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik alanda meydana gelen hızlı ve sürekli gelişme ve değişimler, yönetim yapılarında da önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuş ve yönetsel faaliyetler daha karmaşık bir hale gelmiştir. Bu çerçevede yönetsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticiliğe duyulan önem ve ihtiyaç giderek artmış ve bu durum yöneticilik kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır. Literatürde yöneticilik ile liderliğin birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan kavramlar olduğu kabul edilmekle beraber, bugün "yönetici" ve "lider" kavramları artık tek başına yeterli olmamaktadır. İyi bir yöneticide yöneticiliğin yanı sıra liderlik niteliklerinin olması gerektiği vurgulanmakta ve "lider-yönetici" kavramı geliştirilmektedir.

Çalışmada öncelikle "yönetici" ve "lider" kavramlarına kısaca yer verilerek lider yöneticilere neden ihtiyaç duyulduğu ve yöneticilerin neden liderlik özelliklerine de sahip olması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Ayrıca liderlik konusunda bazı kuramsal yaklaşımlar da ele alınmaktadır. Özellikle çalışmanın alan araştırması bölümüne konu olan Rensis Likert'in geliştirdiği "Yönetim Sistemi Yaklaşımı"na daha fazla yer verilmektedir. İkinci olarak, bu yaklaşımlar çerçevesinde Kahramanmaraş ve dokuz ilçesinde bulunan kamu yöneticilerinin yönetim sistemleri hakkındaki görüş ve yaklaşımları belirlenmektedir.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması K.Maras ve dokuz ilçesinde bulunan çeşitli kurum ve kuruluşlarda yöneticilik yapan 200 yönetici üzerinde yapılmıştır. Bunlardan 118 yönetici anket sorularını cevaplamıştır. Elde edilen veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

## 2. "YÖNETİM", "YÖNETİCİ", "LİDER" KAVRAMLARI VE TANIMLARI

Her üç kavram birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle birinde yapılan bir değişiklik diğlerinde de etkili olmaktadır. Kavramların gelişme sürecine bakıldığında bu değişimin ne kadar açık olduğu görülebilir. Bununla beraber kavramlar tek tek ele alındığında her bir kavram için bir çok tanımlamanın yapıldığı görülebilir.

İlk olarak yönetim kavramını ele alalım. Yönetim kavramı, farklı şekillerde tanımlanmakla beraber, genellikle "birtakım amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için bir grup insanın işbirliğini sağlama çabası", (Kadirimci ve

Özdevecioğlu, 1993, s.89), “önceden belirlenen bir amaca baskaları vasıtasıyla ulaşma süreci” (Evans, 1990, s.219), “yönetimin amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün sahip olduğu sermaye, işgücü, araç-gereç, makine, bina, arsa ve bilgi gibi kaynakların koordinasyonu” (Dubrin, 1997, s.2; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.96) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çalışmada yönetim kavramı “baskaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışma” olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetici, “baskaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir” denilebilir. Bu durumda yönetici, örgütsel amaç, örgütsel yapı ve teknoloji ile çok çeşitli nitelikler gösteren insan ögesi arasında uygun bir bileşke sağlamaya ve çatışan çeşitli değişkenler arasında denge kurmaya çalışır (Holden, Peterson, ve Germane 1968). Profesyonel yönetici ise, bu işi bir meslek olarak yapar. Bunların başarısı, önemli ölçüde baskalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışta bulunma yönünde etkileyebilme yeteneğine bağlı olacaktır (Pasa, 2000, s.416; Fu ve Yukl, 2000, s.253; Church ve Woclawski, 1999, s.5). Baskalarının davranışlarını etkileyebilme veya davranışlara belirlenen doğrultuda yön verebilmek için, profesyonel yöneticinin yalnızca formal örgüt yapısının kendisine verdiği yetkiyi kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde, liderlik özellikleri olan ve modern yönetim anlayışının gerekli kıldığı birtakim yeteneklerle de donatılması gerekmektedir (Simsek 1998, s.15).

Liderlik kavramı konusunda da pek çok tanım yapılmıştır. Stogdill liderlik teorileri konusunda yaptığı araştırmasında, liderlik kavramının neredeyse bu kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısına denk olacak biçimde çok farklı şekillerde tanımlandığını ifade etmiştir (Bass, 1990, s.7). Bununla beraber tanımlamalarda genellikle “etkileme”, “ikna etme”, “yönlendirme”, “güdüleme” gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır (Bkz. Bass ve Avolio, 1993, s.49; Block, 1993, s.98; Özgen, Öztürk, ve Yalçın, 2001, s.108 ve 159; Akat, 1985, s.179; Erdogan, 1997, s.330; Bender, 2000, s.14; Koçel, 2001, s.466; Ertürk, 2000, s.151). Dolayısıyla, liderliği, yönetimin amacına ulaşması için baskalarını etkileme ve yönlendirme süreci, lideri ise bu süreci geliştiren kişi olarak tanımlayabiliriz.

Genel olarak bakıldığında son yıllarda gerek kamu gerek özel sektör alanında yöneticiliğin önem ve ihtiyacının artması, yöneticilik ve liderliğin birlikte ele alınmasını gerektirmiştir.<sup>1</sup> Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olduğunu söylemek çok güç olsa da, günümüzde yönetimin ihtiyaçlarına cevap verebilecek iyi ve başarılı bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olunması gerekmektedir. Özellikle takım yönetiminin geçerli olduğu çağdaş örgütlenmelerde bu gereklilik tartışılmaz bir gerçektir (Özgen, Öztürk, ve Yalçın, 2001, s.109). Bunun için her iki kavramın anlamını bünyesinde tutan “lider yönetici”lere ihtiyaç vardır. Diğer bir ifade ile yönetim örgütlerinin başarılı olabilmesi, lider yöneticilere sahip olmakla doğru orantılıdır.

<sup>1</sup>Liderlik ve yöneticilik birbirlerini tamamlayan kavramlar olmakla beraber, bu iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. (Bu konuda Bkz. Özgen ve diğerleri, 2001, s.161; Erçetin, 1998, s.12; Mullins, 1992; McGregor, 1978; Bennis ve Nanus, 1985; King, 1994; Lloyd, 1999).

### 3. LİDER/YÖNETİCİ BİLESİMİNE (KOMBİNASYONUNA) DUYULAN İHTİYAÇ: YÖNETİCİ NİÇİN LİDER NİTELİKLERİNE SAHİP OLMALIDIR?

Yönetim bilimi literatüründe lider/yönetici bilesimine duyulan ihtiyacin nedenleri konusunda bir çok görüş ileri sürülmekle beraber, (Bkz.Öztürk, 1998, s.42; Bowditch and Buono, 2001, s.207) bu görüşlerin genellikle birkaç noktada toplandığı görülmektedir. Bir kere dünyada, ekonomik, sosyal ve siyasal alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu değişim sürecini iyi değerlendirebilmek, toplumsal beklentileri karşılayabilmek, yönetim örgütünün içindeki faaliyetlerin aksamaması için gerekli motiveyi sağlamak ve yönetim işlevleri olan planlama, örgütlenme, yürütme, esgüdüm ve denetim işlevlerinin tam anlamıyla yerine getirebilmek gerekmektedir. Bütün bunları yapabilmek için iyi bir yönetim sistemine ve iyi bir yöneticilik anlayışına ihtiyaç vardır. Böyle bir sistemde iş yapacak yöneticilerin “lider-yönetici” niteliğinde olmaları gerekir. Bunlar değişen çevreye uyum sağlayan, fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanan, özellikle insan faktörünü en iyi şekilde yönlendirebilen, öngörüsü kuvvetli ve iletişimi güçlü olan kişilerdir. Kısacası lider-yöneticiler, liderlik karizması ile yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştiren insanlardır. Bunlar, görev ve sorumluluklarının niteliği açısından da liderlik özelliklerine sahip olmaları zorunludur. Özellikle küresellesmenin damgasını vurduğu günümüz ortamında bu özellikler daha da önem kazanmaktadır (Ataol, Katrinli ve Özmen, 1992, s.8).

### 4. LİDERLİK KONUSUNDA YAKLAŞIMLAR

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar genel olarak üç yaklaşım etrafında toplanmaktadır: Bunlar “Özellikler yaklaşımı”, “Davranışsal yaklaşım” ve “Durumsallık yaklaşımı”dır. Aslında bu yaklaşımlar iç içe olup birbirlerinin eksiklerini tamamlayıcı niteliktedirler. Dolayısıyla, yaklaşımlardan hiç birisi tek başına liderlik konusunu bütün yönleriyle açıklamaya yeterli değildir (Bowditch and Buono, 2001)

#### 4.1. Özellikler Yaklaşımı:

“Özellikler Yaklaşımı”ın temelinde kişisel özellikler yatmaktadır. Dolayısıyla bir kişinin lider olarak ortaya çıkması ve grubu yönetmesi, onun özelliklerine bağlanmıştır (Evans, 1990, s.224). Nitekim liderlik konusunda yapılan çalışmalar, genellikle liderin kişisel özelliklerini dikkate almışlardır (Stoner and Freeman, 1992, s.473). Bu bağlamda liderlerin kişisel, fiziksel ve psikolojik durumları, yaş, boy, kilo, cinsiyet, yakışıklılık, ileriye görebilme, girişimcilik, inisiyatif sahibi, duygusal olgunluk, baskalarına güven verme, güçlülük, zeka, güzel konuşma, bilgi, dürüstlük, açık sözlülük gibi bir çok özelliğe sahip olmaları gerektiğine işaret edilmiştir. (Ertürk, 2000, s.152-153; Eren, 2000, s.417; Simsek, 2002, s.91; Acuner ve Yılmaz, 2000, s.2). Bu tanımlamalar çerçevesinde oluşturulan “özellikler yaklaşımı” liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder. Bununla beraber bu yaklaşım, “iyi bir liderin nasıl yetistirilebileceği” konusunu göz ardı ettiği için yetersiz kalmıştır. Bu bakımdan, 1950’lerde ivme kazanan “davranış bilimleri”nin de etkisiyle daha sonraki araştırmalar, daha çok lider davranışlarını anlamaya yönelmiştir. Bu araştırmalarda,

liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade, izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakılmaktadır.

#### 4.2. Davranış Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelinde, etkili liderlerin grup üyelerine, diğer bir ifade ile izleyicilere karşı “ne yaptığı ve nasıl davrandığı” konusu yatmaktadır. (Simsek, 2002, s.92; Ertürk, 2000, s.153). Bu çerçevede gerek kurumsal gerekse kişisel bir çok çalışma yapılmıştır. Kurumsal çalışmalardan birisi, Amerika Birleşik Devletleri’nin Iowa Üniversitesi’nde gerçekleşmiştir. Bu araştırma sonucunda “otoriter”, “demokratik” ve “umursamaz” (laissez-faire) olmak üzere üç tür lider davranışına ulaşılmıştır (Bowditch and Buono, 2001, s.190). Otoriter liderler, astlarını emirlerle yönlendirmekte ve tüm yetki ve sorumluluğu kendilerine almaktadırlar. Demokratik liderler ise, grupla karar vermeyi ve grup önerilerini dikkate almayı isterler. Umursamaz Liderler (Laissez-faire), gruba tam bir özgürlük tanır. Diğer bir ifade ile astlar kendi kararlarını kendileri verme konusunda tamamen özgürdürler.

İkinci bir çalışma, 1945’te Ohio Devlet Üniversitesi’nde yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığı ortaya çıkmıştır: “Yapıyı kurma (initiating structure)” ve “Anlayış gösterme (consideration for others)” (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995, S.168). Yapıyı kurma anlayışı gösteren liderler, bireysel talep ve beklentilerden ziyade örgütün önemserler. Anlayış gösterme özelliğine sahip liderler ise, örgütün amaç ve faaliyetlerini dikkate almakla beraber bireysel talep ve beklentilere daha çok önem verirler.

Üçüncü çalışma, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmasıdır. Rensis Likert’in yönetiminde yapılan bu araştırma sonucunda iş merkezli (task oriented) ve birey merkezli (employee oriented) olmak üzere iki temel liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. (Stoner and Freeman, 1992, s.477). “İş merkezli” davranış sergileyen liderler, örgüt ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine önem vererek, grup üyelerini (izleyicilerini) yakın denetim altında tutarlar ve onların yaptıkları işleri ne oranda başardıklarını değerlendirirler. Genellikle “cezalandırma” ve “makama” dayanan bir otorite anlayışına sahiptirler. “Birey merkezli” davranış sergileyen lider” ise, örgüt çalışanlarını, örgütün en önemli ve vazgeçilmez unsuru olarak görürler. Bu liderler, astlarıyla ya da izleyenleriyle “birey” olarak ilgilenirler (Erçetin, 1998, s.33).

Dördüncü çalışma, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzi Matriksi (Managerial Grid) Modelidir. 1960’larda Robert Blake ve Jane Mouton, liderlik davranışını iki temel boyutta açıklamışlardır (DuBrin, 1997, s.251). Bu boyutlar “üretim yönü olma (concern for production)” ve “kisiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for people)”dir. Bu boyutları kullanarak Yönetim Tarzi Matriksi olarak adlandırılan ve yöneticilerin davranışlarını açıklamakta kullanılan 9X9’luk bir matriks oluşturmuşlardır. Bu modelde bes farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir:

**Ciliz Liderlik (1.1):** İş başarımı ve astların örgüt içi doyumu açısından en az çaba gösteren liderliktir.

**Görev Liderliği (9.1):** Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Bu liderlik biçiminde göreve

dönüklük esas olup insan ilişkilerine önem verilmediğinden dolayı insanlar birer üretim aracı olarak görülürler.

Sehir Klubü Liderliği (1.9): Lider, insanlar arası ilişkilere önem verir ve eğer insanlar mutlu kilinirsa ve aralarında uyum saglanirsa verimliliklerinde artis saglanacagina inanir.

Orta-Yolcu Liderlik (5.5): Hem insan ilişkilerine hem de üretime ortalama ölçüde ağırlık veren bir liderlik biçimidir.

Ekip Liderliği (9.9): Hem insan ilişkilerine hem de göreve en fazla önem veren liderlik biçimidir. Ekip liderleri, ortak örgüt amacı etrafında insan ilişkilerini maksimum düzeyde tutarken, is basariminin da maksimum düzeyde olmasını ister.

Davranis yaklasimi özetlenecek olunursa, bu yaklasima ait bütün arastirma ve bulgular esas olarak iki lider tipinin mevcut oldugunu ortaya çikarmistir. Bunlar, göreve yönelik (yapiyi kurma, is merkezli, üretime yönelik olma) lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelik (anlayis gösteren, birey merkezli) lider tipidir. Duruma göre, belirli hallerde göreve yönelik lider (otoriter lider) tipinin daha etkili olabilecegi gibi ifadelere rastlanilmakla birlikte, “davranis ekolu” ulastigi sonuçlarla daha çok “insanlar arası ilişkilere yönelik” lider tipinin daha basarili olacagi görüsünü dogulamistir.

#### 4.3.Durumsallik Yaklasimi:

Bu yaklasimin temelinde, liderin, kosullara bagli olarak durumun gereğini yapmasi, diger bir ifade ile “esneklik” felsefesi yatmaktadır. Nitekim bazı durumlarda “çalisan odakli liderlik” anlayisi çok etkin sonuçlar dogururken, bazı durumlarda da “üretim-odakli liderligin” daha etkin oldugu ortaya çikmistir (Bowditch ve Buono, 2001, s.195). “En iyi” olarak tanimlanacak tek bir liderlik türü olmadigina göre (Stoner and Freeman, 1992, s.483), en etkili lider, liderlik anlayisini duruma göre uyarlayabilen lider olarak belirginlesmektedir.

Durumsallik teorisi konusunda en çok bilinen “Fiedler’in durumsallik modelidir”. Model, iki ana kategoriye dayanmaktadır: Liderlik stili (“yapiyi kurma” ve “anlayis gösterme”) ve durumsal etkenler (lider-ast ilişkileri, görevin yapisi, liderin makam gücü gibi) (Simsek, 2002, s.94). Etkili liderligin, genellikle bu iki kategori altındaki etmenlerin, degisik bileşimlerle bir araya gelmesinde oluşan karmasik bir süreç oldugu vurgulanmistir (Simsek, 2002, s.94). Örneğin, lider-ast ilişkilerinin iyi oldugu, görevin iyi yapılandırılmış oldugu ve liderin makam gücünün yüksek oldugu ortamlarda “üretim odakli” veya “yapiyi kurucu” liderler daha etkili olabilir.

Diger bir model, “Yol-Amaç Modeli” dir (House and Mitchell, 1977, s.81). Bu model, temel argümanlarını, güdülemedeki beklenti kuramından (the expectancy model of motivation) almaktadır. “Yol-Amaç” kavramlarının kullanılmasının nedeni, liderin, astlarının sahip oldugu is amaçları ile bireysel amaçları arasında bir uyum saglayici yolu nasıl bulacagidir. (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995, s.165). Bunların disinda, durumsallik yaklasimi içerisinde yer alan, Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Dogrusu (Seridi) Kurami (Bkz. Can, 1992, s.191), Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Bkz. Can, 1992, s.192), Hersey ve Blanchard’in Durumsallik Liderlik Modeli (Bkz. Bowditch ve Buono, 2001, s.198), Vroom ve Yetton’un Önder-Katilma Modeli (Bkz. Erçetin, 1998, s.47) gibi modeller de vardir.

#### 4.4.Son Dönem Liderlik Yaklaşımları

Burada son dönemde kendilerinden sıkça söz edilen bazı liderlik yaklaşımlarına da yer vermek gerekmektedir. Bunlardan birincisi, “karizmatik liderlik”, ikincisi, “transformasyonel ve transaksiyonel liderlik” tir.

Karizmatik lider, kişisel gücünü kullanarak izleyicileri (astları, çalışanları) üzerinde çok önemli etkiler yaratabilen (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995, s.171), baskalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişi (Koçel (2001, s.483) olarak tanımlanmaktadır.

Transaksiyonel (Koruyucu) liderler, mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir biçimde uygulamaya koyan liderlerdir (Bowditch and Buono, 2001, s.211). Bu liderler lider-izleyiciler ilişkisini bir “değiş-tokuş süreci” olarak görürler ve genellikle “ödüllendirilme” yolunu seçerler (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995, s.172). Koruyucu liderler örgütteki mevcut düzeni ve örgüt kültürünü benimseyip sürdürmekle beraber, önemli değişiklikler üretmezler.

Transformasyonel (Dönüştürücü) liderler hem koruyucu liderlik özelliklerine sahip hem de bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir yönetim tarzına sahip olan kişilerdir. Bunlar uzun vadeli düşünerek, organizasyonun geleceğini hazırlar ve organizasyon için iyi şeyler yaparlar (Savas, 1998, s.9). Bu iki tip arasındaki fark; koruyucu liderler mevcut ilkelere uyarken, dönüştürücü liderler daha ileriye bakarak mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyarlar.

#### 5.RENSIS LİKERT’İN SİSTEM 4 MODELİ (YÖNETİM SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI)<sup>2</sup>

Likert ve arkadaşları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu kabul ederek, bunların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Likert, 200’den fazla örgütün yöneticileri üzerinde yaptığı anket çalışması ile farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında (Sistem 1’den Sistem 4’e kadar) toplanabileceğini ortaya koymaktadır. Burada her grup, belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir (Mullins, 1992, s.247; Can, 1992, s.187; Evans, 1990, s.225; Eren, 1991, s.35; Koçel, 2001, s.475; Bowditch and Buono, 2001, s.194; Cole, 1996, s.52; Mullins, 1990, s.243; Bingöl, 1997, s.448):

Sistem 1 – İstismarçı (Sömürücü) Otoriter: Astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizliğin egemen olduğu, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı bir yaklaşımdır. Ast üst arasındaki ilişkilerin az olduğu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak işlediği, kararların çok büyük bir kısmının ve amaçların örgütün üst düzeylerinde yapıldığı ve örgütün kontrol sürecinin genellikle yüksek kademe yönetimi tarafından yapıldığı bir liderlik yaklaşımıdır.

<sup>2</sup> Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli liderlik yaklaşımlarından davranış yaklaşımı içerisinde yer alan bir model olmakla birlikte, bu makalenin alan çalışması Likert’in modeline dayandırıldığı için söz konusu model makalede biraz daha ayrıntılı olarak incelenilmek amacıyla ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

**Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter:** Bu liderlik yaklaşımında astlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimi gösterirler. Astları güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya; kısmen de aşağıdan yukarıya – özellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla – doğru işlemektedir. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim kademelerinde alınırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir. Örgütün kontrol süreci hala yüksek kademe yönetiminin elindedir, ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmektedir.

**Sistem 3 – Danışmalı (Danışçı) Yönetim Tarzi veya Liderlik Yaklaşımı:** Yönetimin astlara tam olmasa da önemli ölçüde güveni vardır. Güdüleme aracı olarak “ödülleri”, “ast sorunlarıyla ilgilenmeler” ve ender olarak verilen “cezalar” görülür. Haberleşme, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü işlemektedir. Politikaların düzenlenmesi ile ilgili kararlar geniş ölçüde yüksek kademeler tarafından verilirken, işlerin nasıl yapılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Örgütsel amaçlar, astların da görüşleri alınmak suretiyle üst kademe yöneticiler tarafından belirlenir. Ast-üst ilişkilerinde yüksek derecede güven duygusu geliştirilmiştir. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk verilmiştir.

**Sistem 4 – Katımlı (Katımlı Grup) Yönetim:** Yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamı hakimdir. Lider, astları çalışmaya özendirmede, ekonomik ödülleri artırmanın yanında, amaçların saptanmasında, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların katılımına izin vermektedir. Örgütsel iletişim, güvenilir bilgilere dayanmaktadır. İletişim, yalnız hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Karar verme yetkisi esgüdümlü bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır.

## 6. YÖNETİCİLERİN KENDİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ: KAHRAMANMARAŞ'TA YAPILAN ANKET SONUÇLARININ ANALİZİ

Bu bölümde Kahramanmaraş kenti<sup>3</sup> ve dokuz ilçesinde, yöneticilerle yapılan anket verilerinden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### 6.1. ARASTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, Kahramanmaraş ilindeki yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamalarını Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli (Yönetim Sistemleri Yaklaşımı) kapsamında incelemektir.

<sup>3</sup> Kahramanmaraş, dışarıdan fazla göç almamakla beraber nüfusu hızla artan bir kenttir. Tekstil sanayiinde de güçlü olmakla beraber, civar iller için bir iş merkezi olarak görülmemektedir. Coğrafî olarak Akdeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin geçiş alanında yer alan kent, dokuz (9) ilçeye sahiptir ve Anadolu'nun en eski şehirlerinden de biridir. Kentte üniversitenin kurulmasıyla, özellikle sağlık ve kültürel alanlarda önemli ilerlemeler olduğu söylenebilir.



Bu amaca ulaşabilmek için, makalenin teori bölümünde açıklanan Likert'in (1976) geliştirdiği Sistem 4 Modeli (Yönetim Sistemleri Yaklaşımı) kullanılmıştır. Likert Sistem 4 Modelini 200 örgütte gerçekleştirdiği bir araştırma sonucuna dayandırmıştır. Arastırma farklı yönetim kademelerindeki yöneticiler üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Likert, liderlik yaklaşımlarını daha iyi tanımlayabilmek ve bunlar arasında bir karşılaştırma imkanı yaratabilmek için kendine özgü bir anket geliştirmiştir. Bu anket "örgütsel özellikler profili" olarak ortaya çıkmaktadır. Bu profile yer alan ve liderlik tiplerini arasında karşılaştırma yapılmasında esas alınacak değişkenler; liderlik süreci, motive edici faktörler, haberleşme süreci, karar-verme süreci, amaçların belirlenmesi, kontrol sürecidir.

Likert, her bir değişkeni ölçebilmek için çeşitli anket soruları geliştirmiştir. Anket soruları için cevaplayıcılara sunduğu seçeneklerin her birisi, liderlik tiplerini ifade edecek şekilde düzenlemiştir. Makalenin araştırma verilerinin değerlendirildiği aşağıdaki tablolarda, Likert'in yukarıda belirtilen değişkenlerinin ölçümü için geliştirdiği sorular ve seçenekleri yer almaktadır. Tablolarda yer alan seçeneklerden ilki "istismarçı otoriter", ikincisi "koruyucu otoriter", üçüncüsü "danışmalı yönetim" ve dördüncüsü "katılmı yönetim" yaklaşımını ifade etmektedir. Tablolarda yer alan araştırma verileri bu ölçeğe göre yorumlanmaktadır.

Dolayısıyla Kahramanmaraş ili ve dokuz (9) ilçesini kapsayan bu çalışmada da Likert'in geliştirdiği sorular kullanılarak hazırlanan anket uygulanmıştır. Anket verileri SPSS programına girilerek frekans analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Analiz kısmında anketi yanıtlayanların demografik özelliklerine ilişkin verilere yer verildikten sonra, çalışmanın değişkenleri olan liderlik süreci, motive edici faktörler, haberleşme süreci, karar verme süreci, amaçların belirlenmesi ve kontrol sürecine ilişkin ankette yer alan soruların yanıtları tablolar halinde verilerek gerekli açıklamalar yapılmıştır.

## 6.2. ANKET UYGULANAN DENEK SAYISI VE ANKETİN GERİ DÖNÜŞ SAYISININ BELİRLENMESİ

Yapılan bu anket çalışması, kamu sektöründe yöneticilik yapan 200 yönetici üzerinde gerçekleşmiştir. Bunlardan 118'i yani %59'u anket sorularını cevaplamıştır. Anketin geçerliliği için gerekli sayıya ulaşıldığından, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

## 6.3. ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%62) fakülte ve akademi, %26.3'ü yüksek okul ve geri kalanlar da lise ve dengi okullardan mezun olup, kaymakam, doktor, ziraatçı, eğitimci, hukukçu, emniyetçi, işletmeciler gibi mesleklere sahip olan kişilerdir. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda (30-50=%83.2) olduğu ve tamamına yakınının (%97.5) erkeklerden oluştuğu ve evli olduğu (%96.4) dikkati çekmektedir.

Yöneticilerin genellikle düşük düzeyde gelire sahip oldukları, büyük çoğunluğunun (%94.9) 500 milyonun altında aylık gelire sahip oldukları ve %50'den fazlasının on yılın üstünde yöneticilik yapmakta olduğu ve konularının müdür, müdür yardımcısı ve mülki amir oldukları düşünüldüğünde, gelirlerinin ne kadar az olduğu görülebilir.

Yöneticilerin dikkati çeken diğer iki yönü ise teknolojik gelişmelere yakın oldukları kadar toplumsal örgütlenmelere yakın olmamalarıdır. Örneğin, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%62,5) bilgisayar ve internet kullandıkları halde büyük çoğunluğu (%82,4) herhangi bir sivil toplum kurumuna üye değildir.

Belirtilmesi gereken bir nokta da yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%90,4) kendi mesleklerini sevmeleridir.

#### 6.4. ANKET SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Burada konuya ilişkin olarak deneklere sorulan soruların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu çerçevede elde edilen veriler önce tabloda gösterilip sonra yorumlanmıştır. Yorumlar önce genel anlamda yapılmış olup, sonra Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı odaklı olarak gerçekleştirilmiştir.

##### 6.4.1. LİDERLİK SÜRECİ

Yöneticilerin liderlik konusunda hangi tiplere (yaklaşım) içerisinde yer alacaklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur.

##### Astlara İtimat ve Güven

Yöneticilerin astlarına ne kadar itimat ettikleri ve ne kadar güven duydukları sorulduğunda Tablo 1'deki değerlere ulaşılmıştır.

Tablo 1: Astlara karşı ne kadar itimat edip güven duyarsınız?

Seçenekler	Sayı	(%)
Hemen hemen hiç*	-	-
Biraz**	17	14,4
Önemli bir miktar***	82	69,5
Oldukça fazla bir miktar****	19	16,1
Toplam	118	100,0

\*İstismarci otoriter \*\*Koruyucu otoriter \*\*\*Danışmalı yönetim \*\*\*\*Katımlı yönetim  
(Bu ölçek makaledeki bütün tablolar için geçerlidir)

Tabloya bakıldığında, ankete katılan yöneticilerin %69,5'i astlarına önemli ölçüde itimat edip güven duyarken, %16,1'i de oldukça fazla güven duymaktadır. Dolayısıyla biraz güvensizliğin var olduğunu ifade eden küçük oranda (%14,4) bir yönetici grubunun varlığına karşın, yöneticilerin genellikle astlarına güven duydukları söylenebilir.

##### Astlar Üstleriyle Özgürce Konuşabilmekte midir?

Burada astların özellikle kendi işleri ile ilgili olarak üstleriyle konuşabilme, görüş bildirme ve öneri getirme konusunda kendilerini ne kadar özgür hissettiklerine ilişkin yöneticilerin görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2: Sizce astlar, kendi isleri ile ilgili olarak üstleriyle konuşabilecekleri konularda kendilerini ne kadar özgür hissediyorlar?

Seçenekler	Sayı	(%)
Çok özgür değil	15	13.0
Biraz özgür	28	24.3
Yeterince özgür	63	54.8
Çok Özgür	9	7.8
Toplam	115*	100.0

\*Bu soruyu 3 kişi cevaplamamıştır.

Tabloya bakıldığında yöneticilere göre, astlar kendi isleri ile ilgili olarak üstleriyle konuşabilecekleri konularda kendilerini yeterince özgür hissedebilmektedirler. Nitekim ankete katılan yöneticilerden %54.8'i bu görüştür. Buna "çok özgür"dür diyenleri (%7.8) de eklersek, astların rahatça yöneticileri ile konuştukları söylenebilir. Buna karşın ankete katılanların %37.3'ü ise astların çok az veya biraz özgür oldukları görüşündedir.

#### Astların Fikirlerine Basvurma

Yöneticilere, astların fikirlerine başvurulması ve bu fikirlerden yararlanılması için bu başvuruların hangi sıklıkla yapılması gerektiği sorulduğunda, Tablo 3'deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 3: Astların fikirlerine başvurulması ve bu fikirlerden örgüte faydalı olacak şekilde kullanılması için sizce bu başvuruların sıklığı ne olmalıdır?

Seçenekler	Sayı	(%)
Hemen hemen hiç	-	-
Bazen	43	36.4
Sık sık	66	55.9
Çok sık bir şekilde	9	7.6
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi "astların fikirlerine başvurulması ve bu fikirlerin faydalı kullanılması" düşüncesi yöneticiler tarafından kabul görmektedir. Astların görüşlerine başvurmanın derecesi konusunda ise farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Nitekim ankete katılanların %55.9'u sık sık başvurulması gerektiğini düşünürken, %7.6'si bu sıklığın daha fazla olması düşüncesindedir. Buna karşın %36.4'ü ise, astların görüşlerine sık sık değil de bazen başvurulması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Likert'in örgütsel özellikler profili içerisinde yer alan "liderlik süreci" değişkenini ölçen soruların yer aldığı Tablo 1, 2, ve 3'deki anket verileri, anketi cevaplayan yöneticilerin daha çok "danışmalı" liderlik yaklaşımına yönelik

davranislar sergilediklerini göstermektedir. Burada diger önemli bir sonuç da anketi cevaplayan hiçbir yöneticinin liderlik sürecine ilişkin olarak (astların üstleriyle özgürce iletişim kurmaları konusu dışında) "istismarçı otoriter" yaklaşımını benimsememiş olmasıdır.

#### 6.4.2. MOTIVE EDİCİ FAKTÖRLER

Yöneticilerin motive edici faktörler konusunda hangi liderlik yaklaşımı içerisinde yer alacaklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur.

##### Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler

Yöneticilere, astlarının işlerini iyi yapmaları ve sorumluluklarının bilincinde olmaları için hangi yöntemi kullandıkları sorulduğunda Tablo 4'deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 4 :Astlarınızın işlerini iyi yapması ve sorumluluklarını bilmesi için hangi yöntemi kullanırsınız?

Seçenekler	Sayı	(%)
Korkutma	1	0.8
Cezalandırma ve Tehdit Etme	5	4.2
Ödüllendirme	18	15.3
Katılımcılık (karar vermelerde katılımcılığı sağlama)	94	79.7
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi, astların işlerini iyi yapabilmelerini sağlamak için katılımcı bir yönetime önem verilmesi gerekmektedir. Nitekim ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%79.7) bu görüşü benimsemektedir. Ayrıca "ödüllendirmenin" de iş yaptırabilmede etkin olabileceği görülmektedir. Bunların dışında kalan yöntemlerin (cezalandırma, korkutma, tehdit etme) ise iş yaptırabilmede etkin olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

##### Astların ve Çalışanların, İşlerini Yapabilmesi İçin Yöneticilerin Uyguladıkları Yöntemler

Yöneticilere, astlarının işlerini iyi yapmaları ve sorumluluklarının bilincinde olmaları için hangi yöntemleri ne ölçüde kullandıkları sorulduğunda Tablo 5'deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 5: Bu yöntemlerden hangisini ne ölçüde uygulayabiliyorsunuz?

Seçenekler	Sayı	(%)
Korkutma, cezalandırma ve tehdit etmeyi genellikle, ödüllendirmeyi ise arasira uygularım.	2	1.7
Ödüllendirmeyi genellikle, biraz da (zaman zaman) tehdit etmeyi uygularım.	1	0.8
Ödüllendirmeyi genellikle, biraz da (zaman zaman) tehdit etmeyi ve katilimciliği sağlamayı uygularım.	28	23.7
Grubun (çalışma arkadaşlarımın) belirlediği amaçlara göre katilimciliği ve ödüllendirmeyi uygularım.	87	73.8
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi, yöneticiler, aslarının ve çalışanlarının, işlerini yapabilmesi için, daha çok katilimcilik ve ödüllendirme yöntemini kullanmaktadırlar. Nitekim ankete katılanların %73.8'i bu metodu uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber, ankete katılanların %23.7'si de ödüllendirmeyi "genellikle", katilimcilik ve tehdit etmeyi ise zaman zaman uyguladıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, korkutma ve cezalandırmadan ziyade, genellikle ödüllendirme ve katilimcilik metotlarının uygulandığı söylenebilir.

#### Örgüt Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi

Örgüt amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluğun nerede hissedildiği konusunda yöneticilerin görüşleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo: 6 Örgüt amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluk nerede hissedilir?

Seçenekler	Sayı	(%)
Üst düzey yönetimde	12	10.2
Üst ve orta yönetimde	7	5.9
Kısmen de olsa örgütün tümünde	17	14.4
Örgütün tümünde	82	69.5
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi, örgütün amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluk, örgütün tümünde hissedilmektedir. Nitekim ankete katılanların %69.5'i bu görüşü paylaşmaktadır. Buna, "kısmen de olsa örgütün tümünde hissedilir" diyenleri (%14.4) de eklersek, katılanların büyük bir çoğunluğunun (%83.9), sorumluluğun örgütün tamamında hissedildiği görüşünü paylaştıklarını görebiliriz. Buna karşın

örgütün amaçlarının basariminda en büyük sorumluluğu üst düzey yönetime verenlerin küçük bir orani (% 10.2) olusturmasi ilginçtir.

#### Astlarla Yapılan Grup Çalışması

Yöneticilere, simdiye kadar astlarıyla grup çalışması yapıp yapmadıkları sorulduğunda Tablo 7'deki verilere ulasilmistir.

Tablo 7: Simdiye kadar astlarınızla grup çalışmaları yaptınız mı?

Seçenekler	Sayı	(%)
Çok az	6	5.1
Az	14	11.9
Yeterince	87	73.7
Oldukça fazla	11	9.3
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi yöneticiler az yada çok astlarıyla grup çalışması yapmaktadır. Grup çalışmasını yeterince yaptığını söyleyenler %73.7'lik bir kısmı olustururken, %9.3'lük bir kısmı da bu tür çalışmaları oldukça fazla yaptığını ileri sürmüştür. Buna karsin sadece %5.1'lik bir kısmı çok az olarak grup çalışması yaptığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin grup çalışmasına önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 4, 5, 6 ve 7'de yer alan ve Likert'in örgütsel özellikler profilindeki değişkenlerden birisi olan motive edici faktörler değişkenini ölçen sorulara ait araştırma verileri esas alındığında, anketi cevaplayan yöneticilerin daha çok katılmali grup davranisi sergiledikleri söylenebilir.

#### 6.4.3. HABERLESME SÜRECİ

Yöneticilerin haberlesme süreci konusunda hangi tiplere içerisinde yer alacaklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur.

##### Yönetimde Bilgi Akisinin Yolu

Yöneticilerin, örgütlerinde bilgi akisinin yolu konusundaki düşünceleri Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Yönetimde bilgi akisinin yolu nasıldır?

Seçenekler	Sayı	(%)
Asagiya dogru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar.)	25	21.2
Çogunlukla asagiya dogru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar.)	15	12.7
Hem asagi, hem de yukari dogru (tepe yönetiminden alt kademeye, alt kademedden tepe yönetimine)	28	23.7
Asagi, yukari ve yanlara dogru (tepe yönetiminden alt kademelere, alt kademelerden tepe yönetimine ve aynı düzeydeki çalışanlara dogru)	50	42.4
Toplam	118	100.0

Tabloya bakıldığında, ankete katılanların %42.4'üne göre bilgi akisi, hem tepe yönetiminde alt kademelere, hem alt kademelerden tepe yönetimine hem de aynı düzeydeki çalışanlara doğru olmaktadır. Bilgi akisinin "asagiya dogru" veya "çogunlukla asagiya dogru" olduğunu ifade edenler ise, %33.9'luk bir oranı tutmaktadır. Bilgi akisinin, tepe yönetiminden alt kademeye ve alt kademedden tepe yönetimine doğru olduğunu ifade edenler ise %23.7 kadardır. Dolayısıyla bilgi akisi, genellikle asagiya dogru olmakla beraber, yanlara ve yukariya dogru da olduğu görülmektedir.

#### Asagidan Yukariya Bilgi Akisinin Saglanması

Yöneticilerin alt kademelerden tepe yönetime doğru olan iletişimin yapılma düzeyine ilişkin görüşleri Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Sizce asagidan yukariya (alt kademelerden tepe yönetimine) doğru olan iletişim, yönetici ve astlar tarafından istenen düzeyde yapılmakta midir?

Seçenekler	Sayı	(%)
Genellikle istenilen düzeyde yapılmamaktadır.	51	43.2
Nadiren istenilen düzeyde yapılmaktadır.	23	19.5
Aksaklıklar olmakla beraber sürekli olarak istenilen düzeyde yapılmaktadır.	35	29.7
Hemen her zaman istenilen düzeyde yapılmaktadır.	9	7.6
Toplam	118	100.0

Tabloya bakıldığında, asagidan yukariya doğru bilgi akisinin istenilen düzeyde yapılmadığı görülmektedir. Nitekim, ankete katılanların %43.2'si bu görüştür. Bununla beraber, nadiren de olsa (%19.5) veya bazı aksaklıklar olsa da (%29.7),

yukariya düzenli bir bilgi akisinin olduğu ileri sürülmektedir. Ankete katılanların %49.2'si bu çerçevede görüş belirtmişlerdir. Buna karşın her zaman istenilen düzeyde yukariya bilgi akisinin olduğunu ifade edenler ise sadece %7.6'lık bir oranı teşkil etmektedir. Dolayısıyla, yukariya doğru bilgi akisinin düzenli olmadığı söylenebilir.

**Astların Karşılıklı Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması**  
Yöneticilere, astların karşılıklı problemlerden üstlerinin ne kadar haberdar olduğu sorulduğunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 10: Sizce astların karşılıklı problemlerden üstleri ne kadar haberdardir?

Seçenekler	Sayı	(%)
Çok iyi değil	35	29.7
Biraz iyi	26	22.0
İyi	46	39.0
Çok iyi	11	9.3
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi yöneticiler, astlarının karşılıklı problemlerden istenilen düzeyde haberdar değildir. Ankete katılanların %51.7'si , problemlerden üstlerin ya çok iyi olmayan bir oranda ya da biraz haberdar oldukları görüşündeysen, %48.3'ü de iyi bir şekilde haberdar olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8, 9 ve 10'da yer alan ve Likert'in örgütsel özellikler profilindeki değişkenlerden birisi olan haberleşme sürecini ölçen sorulara ait araştırma verilerine bakıldığında, anketi cevaplayan yöneticilerin haberleşme faaliyeti itibarıyla değişik davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Araştırma verileri haberleşme açısından yöneticileri belirli bir yönetsel tiplere içerisinde tanımlama imkanını ortaya çıkartmamaktadır. Yönetimde bilgi akisinin yolu açısından yöneticiler kendilerini daha çok "katılgan grup" içerisinde tanımlarken, aşağıdan yukariya bilgi akisinin sağlanması açısından "istismarci otoriter" olarak tanımlamaktadırlar.

#### 6.4.4. KARAR VERME SÜRECİ

Yöneticilerin karar verme süreci konusunda hangi tiplere içerisinde yer alacaklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur.

#### Kararların Verildiği Yönetim Kademesi

Kararların yönetimin hangi kademesinde verildiği konusunda yöneticilerin görüşleri Tablo 11'de yer almaktadır.



Tablo 11: Kararlar yönetimin hangi kademesinde verilir?

Seçenekler	Sayı	%
Genellikle tepe yönetimi tarafından	54	46.2
Politika kararları tepe yönetimi tarafından verilirken bazı kararlar örgütün alt birimlerine havale edilir.	15	12.8
Genel politikalar tepe yönetimi tarafından verilirken, kararların büyük bir çoğunluğu alt birimlere havale edilir.	21	17.9
Örgütün her kademesinde, fakat iyi bir şekilde bütünleştirme yoluyla.	27	23.1
Toplam	117*	100.0

\*Bir kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Tabloda görüldüğü gibi ankete katılanların %46.2'si, kararların verildiği yönetim kademesinin, genellikle tepe yönetimi olduğunu belirtmişlerdir. Bunun dışında, yöneticilerin %12.8'i 'politika kararlarının tepe yönetimi tarafından verilirken bazı kararların örgütün alt birimlerine havale edildiğini' belirtmişlerdir. %17.9 oranındaki bir grup ise 'genel politikaların tepe yönetimi tarafından belirlenirken kararların büyük çoğunluğunun alt birimlere havale edildiğini' rapor etmişlerdir. Katılanların %23.1'i ise, kararların örgütün her kademesinde ve iyi bir şekilde bütünleştirme yoluyla verildiğini ifade etmişlerdir.

#### Astların Kendi Yaptıkları İşlerle İlgili Kararlara Katılımı

Yöneticilere, "astlar kendi yaptıkları işlerle ilgili kararların verilmesine katılırlar mı?" sorusu sorulduğunda Tablo 12'deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 12: Astlar kendi yaptıkları işlerle ilgili kararların verilmesine katılırlar mı?

Seçenekler	Sayı	(%)
Hemen hemen hiç katılmazlar	15	12.7
Ara sıra kendilerine danışılır (fikirleri sorulur)	54	45.8
Genellikle onlara da danışılır	33	28.0
Tamamen katılırlar.	16	13.5
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi astların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılımı genellikle danışma düzeyinde olmaktadır. Nitekim ankete katılanların %45.8'i, ara sıra astlara danışıldığını, %28'i de genellikle astlara danışıldığını ifade etmişlerdir. Bunun dışında, %12.7'si astların kararlara hemen hemen hiç katılmadıklarını, %13.5'i de tamamen katıldıklarını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla astların kendileri ile ilgili kararlara katılımı söz konusu olmaktadır. Ancak bunun genellikle fikir sorma düzeyinde kaldığı ortaya çıkmaktadır.

#### Karar Verme Sürecine Astların Katılımının Astların Motivasyonunu Etkilemesi

Karar verme sürecine astların katılımının astların motivasyonunu etkileme derecesi konusunda yöneticilerin görüşleri Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13: Sizce karar verme sürecine astların katılımının sağlanması astların motivasyonuna (güdülenmesine) ne ölçüde katkıda bulunur?

Seçenekler	Sayı	(%)
Yok denecek kadar az	6	5.1
Biraz	22	18.6
Büyük oranda	67	56.8
Oldukça önemli bir oranda	23	19.5
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin %56.8'ine göre, karar verme sürecine astların katılımının sağlanması astların motivasyonuna "büyük oranda" etkide bulunmaktadır. Buna "oldukça önemli bir oranda" katkıda bulunduğunu söyleyenler de eklenildiğinde, ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%76.3), karar verme sürecine astların katılımının astların motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği görüşünde olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada dikkati çeken bir nokta, karar verme sürecine astların katılımının astların motivasyonuna etki ettiğinin bilinmesidir. Nitekim az etkinin olduğunu söyleyenler de (%5.1) tamamen etkisiz olduğunu söylememektedirler.

Likert'in örgütsel özellikler profili içerisinde yer alan "karar verme süreci" değişkenini ölçen soruların yer aldığı Tablo 11, 12 ve 13'deki araştırma verilerinden, anketi cevaplayan yöneticilerin kararların oluşum süreci açısından genel olarak "otoriter" anlayış sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler kararların oluşumu açısından bir yandan "otoriter" anlayış benimseyip uygularken, diğer yandan karar verme sürecine astların katılımının sağlanmasının astların motivasyonuna etkisi konusunda "danışmalı liderlik" yaklaşımını benimsemektedirler. Buradan yöneticilerin karar verme süreci konusunda

aslında “danışmalı” anlayışa sahip olmalarına rağmen, bu anlayışlarını uygulamaya aktaramadıkları sonucu çıkmaktadır.

#### 6.4.5. AMAÇLARIN BELİRLENMESİ

Yöneticilerin amaçların belirlenmesi konusunda hangi tipleme içerisinde yer alacaklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur.

##### Örgütsel Amaçların Belirlenmesi

Yöneticilerin örgütsel amaçların belirlenme yöntemi konusundaki düşünceleri Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14: Sizce örgütsel amaçlar nasıl belirlenir?

Seçenekler	Sayı	Oran (%)
Emirler verilerek	16	13.7
Emirler verilerek, ancak astlardan bazı yorumlar alınmak suretiyle.	29	24.8
Tartışmalardan sonra emirler verilerek	26	22.2
Grup faaliyetleri yoluyla belirlenir (Kriz dönemleri dışında).	46	39.3
Toplam	117*	100.0

\*Bu soruya bir kişi cevap vermemiştir.

Örgütsel amaçlar çeşitli şekillerde belirlenebilir. Tabloya bakıldığında, kriz dönemleri hariç amaçların belirlenmesinde en uygun yöntemin, grup faaliyetleri yoluyla olduğu görülmektedir. Nitekim ankete katılanların %39.3’ü bu görüşü paylaşmaktadır. Diğer uygun bir yolun ise, "astlardan bazı yorumlar alınmak suretiyle emirler vermek" olduğu (%24.8) görülmektedir. Ancak örgütsel amaçların tartışılmadan veya astların yorumları alınmadan emirler verilmek suretiyle belirlenmesinin yaygın bir uygulama yöntemi olmadığı ortaya çıkmaktadır. Nitekim katılanların sadece %13.7’si sadece emirler verilerek örgütsel amaçların belirlenebileceğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla burada grup faaliyeti ve görüş alışverişinde bulunma konuları ön plana çıkmaktadır.

##### Örgütün Amaçlarına Muhalefet

Örgütün amaçlarına yönelik ne kadar gizli karşı koymanın (muhalefetin) var olduğu konusunda yöneticilerin görüşleri Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15: Sizce, örgütün amaçlarına yönelik ne kadar gizli karsi koyma (muhalafet) vardır?

Seçenekler	Sayı	(%)
Güçlü bir karsi koyma vardır	3	2.6
Orta derecede bir karsi koyma vardır	21	17.9
Biraz karsi koyma vardır.	60	51.3
Hiç bir karsi koyma yoktur.	33	28.2
Toplam	117*	100.0

\*Bu soruyu bir kişi cevaplamamıştır.

Tabloda görüldüğü gibi örgütün amaçlarına yönelik güçlü bir muhalafet (karsi koyma) yoktur. Nitekim ankete katılanların %51.3'ü, muhalafetin az olduğunu belirtirken, %28.2'si, hiç bir muhalafetin olmadığını belirtmektedir. Buna karsın güçlü bir muhalafetin olduğunu belirtenler ise (%2.6) düşük bir orandadır. Dolayısıyla örgütün amaçlarına yönelik muhalafet, genellikle düşük düzeydedir.

Likert'in "amaçların belirlenmesi" değişkeni ile ilgili veriler Tablo 14 ve 15'de yer almaktadır. Tablo 14'deki veriler anketi cevaplayan yöneticilerin "örgütsel amaçların belirlenmesi" açısından çok farklı yönetsel tipler sergilediklerini ancak daha çok "katımlı grup" anlayışı içerisinde yer aldıklarını göstermektedir. Tablo 15'deki veriler ise "örgütsel amaçlara yönelik ne kadar gizli karsi koyma" konusunda yöneticilerin daha çok "danışmalı yönetim" eğilimine sahip olduklarını ifade etmektedir.

#### 6.4.6. KONTROL SÜRECİ

Yöneticilerin kontrol süreci konusunda hangi yaklaşım içerisinde yer alacaklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur.

#### Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer

Kontrol faaliyetlerinin nerede yoğunlaştığı konusunda yöneticilerin görüşleri Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Sizce kontrol (denetim) faaliyetleri nerede yoğunlaşır?

Seçenekler	Sayı	(%)
Çok yüksek oranda tepe yönetiminde	17	14.4
Genellikle (büyük ölçüde) tepe yönetiminde	20	16.9
Orta düzeyde ancak alt kademelere havale edilir	24	20.3
Örgütün genelinde	57	48.4
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi kontrol faaliyetleri genellikle örgütün genelinde yoğunlaşmaktadır. Nitekim ankete katılanların %48.4'ü bu görüşü kabul etmektedir. Katılanların %20.3'ü ise, kontrolün orta düzeyde olduğu, ancak bunun da alt kademelere havale edilmek suretiyle yapıldığını ileri sürmüştür. Buna karşın %31.3'ü kontrol faaliyetinin "yüksek oranda" ya da "büyük ölçüde" tepe yönetiminde yoğunlaştığını belirtmiştir.

#### Formal ve Informal Örgütlenme

Örgütlerde informal (yasal olmayan, biçimsel olmayan) yapılanmanın formal (yasal, biçimsel) yapılanmayı ne oranda etkilediği ve formal ilişkileri ne kadar gölgelediğini ortaya çıkarabilmek amacıyla formal ve informal örgütlenmeye ilişkin bir soru sorulmuştur. Yöneticilere "sizce formal örgütlenmeyi gizleyen bir informal örgütlenme var mıdır?" sorusu sorulduğunda Tablo 17'deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 17: Sizce formal (yasal, biçimsel) örgütlenmeyi gizleyen bir informal (yasal olmayan, biçimsel olmayan) örgütlenme var mıdır?

Seçenekler	Sayı	(%)
Evet	9	7.6
Genellikle vardır	15	12.7
Bazen	33	28.0
Hayır	61	51.7
Toplam	118	100.0

Ankete katılanların %51.7'si, formal örgütlenmeyi gizleyen bir informal örgütlenmenin mevcut olmadığını ifade ederken, buna karşın %28'i böyle bir örgütlenmenin bazen ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Katılanların %20.3'ü ise formal örgütlenmeyi gizleyen bir informal örgütlenmenin var olduğunu görüşündedir.

#### Kontrol Bilgilerinin Kullanım Nedeni

Yöneticilerin maliyet, verimlilik ve diğer kontrol verilerinin (bilgilerinin) niçin kullanıldığı konusundaki düşünceleri Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Maliyet, verimlilik ve diğer kontrol verileri (bilgileri) niçin kullanılır?

Seçenekler	Sayı	(%)
Politika belirleme ve ceza için	70	59.3
Ödüllendirme ve ceza için	42	35.6
Ödüllendirme ve bazı yol göstermeler için	4	3.4
Yol göstermeler ve problem çözmek için	2	1.7
Toplam	118	100.0

Tabloda görüldüğü gibi, ankete katılanların %59.3'üne göre maliyet, verimlilik, ve diğer kontrol verileri, "politika belirleme ve ceza için" kullanılırken, %35.6'si "ödüllendirme ve ceza için kullanıldığını ileri sürmüştür. Kontrol verilerinin yol gösterme veya problem çözme amacıyla kullanılmasının ise, çok sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kontrol verilerinin genellikle, "politika belirleme", "ceza verme" ve kısmen de "ödüllendirme" için kullanıldığı söylenebilir.

Tablo 16, 17 ve 18'deki veriler Likert'in örgütsel özellikler profilinde yer alan "kontrol" değişkenini ölçen sorulara aittir. Tablo 16'daki veriler kontrol faaliyetlerinin nerede yoğunlaştığı, ve Tablo 17'deki veriler de formal örgütlenmeyi gizleyen informal bir örgütlenmenin varlığı konularında yöneticilerin daha çok "katılmalı grup" anlayışı içerisinde yer aldıklarını göstermektedir. Bunlara karşın, Tablo 18'deki veriler kontrol bilgilerinin kullanılması açısından yöneticilerin daha çok "istismarçı otoriter" anlayışa sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz sürekli değişen ve gelişen iş yaşamında yönetsel faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin yönetsel felsefelerini çağın gereksinimleriyle uyumlaştırmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yönetici özelliklerinin yanı sıra liderlik özelliklerine de sahip lider-yöneticilere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticilerin lider-yönetici olma özelliklerini geliştirebilmek için öncelikle mevcut yönetsel yaklaşımlarının ölçülmesi gerekmektedir ve varsa eksiklikler çağın gereksinimlerine göre ortadan kaldırılmalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin uyguladıkları yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi ve mevcut durumun ortaya konulması zorunluluk haline gelmektedir. Mevcut yönetim yaklaşımlarını bilmeden yöneticilerin lider-yönetici konumuna ulaştırılmasını sağlayacak önerilerin üretilmesi mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda, bu araştırmada kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin yönetim yaklaşımları Rensis Likert'in geliştirdiği "Yönetim Sistemleri Yaklaşımı" ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapılan bu çalışmada görülmüştür ki, yöneticilerin büyük çoğunluğu bir fakülte mezunu olup, orta yaş grubunda, erkek ve evli kişilerdir. Buldukları konuma göre düşük düzeyde gelire sahiptirler. Teknolojik gelişmelere yakın ilgi göstermekte ve mesleklerini sevmektedirler. Ancak bu sevginin genellikle "emir verme" ve "yetki kullanma" duygusundan kaynaklandığı söylenebilir. Dikkati çeken bir nokta da, örgütlenme düzeylerinin yetersiz olmasıdır. Nitekim yöneticilerin büyük çoğunluğu herhangi bir sivil toplum kurumuna üye değildir.

Anket sonuçları genel olarak dikkate alındığında;

\*Yöneticilerin, astlarına önemli ölçüde itimat ettiği ve güvendiği söylenebilir.

\*Astlar, kendi işleri ile ilgili olarak üstleriyle konuşabilecekleri konularda kendilerini yeterince özgür hissedebilmektedirler.

\*"Astların fikirlerine başvurulması ve bu fikirlerin faydalı kullanılması" düşüncesi yöneticiler tarafından kabul görmektedir.

\*Astlarının işlerini iyi yapabilmelerini sağlamak için katılımcı bir yönetime önem verilmesi gerekmektedir.

\*Yöneticiler, astlarının ve çalışanlarının, işlerini yapabilmesi için, daha çok katılımcılık ve ödüllendirme yöntemini kullanmaktadırlar.

\*Örgütsel amaçların başarılı olmasında en büyük sorumluluk, genellikle örgütün tümünde hissedilmektedir.

\*Yöneticiler, astlarıyla yeterince grup çalışması yapmaktadırlar.

\*Yönetimde bilgi akisinin, genel olarak hem tepe yönetiminden alt kademelere, hem alt kademelerden tepe yönetimine hem de aynı düzeydeki çalışanlara doğru olduğu görülmüştür.

\*Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akisinin istenen düzeyde yapılmadığı görülmekle beraber bazı aksaklıklar dikkate alınmazsa yukarıya doğru düzenli bir bilgi akisinin olduğu ileri sürülebilir.

\*Yöneticiler, astlarının karşılaştıkları problemlerden istenilen düzeyde haberdar değildir.

\*Kararların verildiği yönetim kademesinin, genellikle tepe yönetimi olduğu görülmektedir. Özellikle, "politika kararları" ve "genel politikalar" konusunda tepe yönetiminin etkisi daha büyüktür.

\*Astların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılımı, genellikle danışma düzeyinde olmaktadır. Diğer bir ifade ile astların kendileri ile ilgili kararlara katılımı, genellikle fikir sorma düzeyinde kalmakta ve aktif bir katılım söz konusu olmamaktadır.

\*Karar verme süreci, motivasyona "büyük oranda" etkide bulunmaktadır. Buna "oldukça önemli bir oranda" katkıda bulunduğunu söyleyenler de eklendiğinde, katılanların büyük çoğunluğuna göre (%76.3), karar verme sürecinin motivasyonu önemli ölçüde etkilediği söylenebilir.

\*Örgütsel amacın belirlenmesi çeşitli şekillerde olmakla beraber, kriz dönemleri hariç bu amacın belirlenmesinde en uygun yolun, grup faaliyetleri yoluyla ve görüş alış verisinde bulunmak suretiyle olduğu görülmektedir.

\*Örgütün amaçlarına yönelik güçlü bir muhalefet (karşı koyma) yoktur. Kontrol faaliyetleri ise genellikle örgütün genelinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca formal örgütlenmeyi gizleyen bir informal örgütlenme de genellikle yoktur.

\*Kontrol bilgilerinin kullanımı kapsamında, maliyet, verimlilik, ve diğer kontrol verilerinin, daha çok "politika belirleme ve ceza için" ve kısmen de "ödüllendirme" için kullanıldığı görülmektedir.

Anket Sonuçlarının Likert'in "Yönetim Sistemleri Yaklaşımı" Açısından Değerlendirilmesi:

Likert'in 'Yönetim Sistemleri Yaklaşımı' olarak isimlendirdiği yönetici davranışları ve bunları ölçümleyebilmek için kullanılması gerektiğini ifade ettiği "liderlik süreci", "motive edici faktörler", "haberleşme süreci", "karar-verme süreci", "amaçların belirlenmesi" ve "kontrol süreci" değişkenleri dikkate alındığında anketi cevaplayan yöneticilerin su yönetsel anlayışlar içerisinde yer aldıkları ortaya çıkmıştır:

\* Liderlik süreci: Yöneticiler daha çok "danismacı" anlayışa sahiptirler.

\* Motive edici faktörler: Yöneticiler daha çok "katılnalı grup" davranışı sergilemektedirler.

\* Haberleşme süreci: Yöneticiler kendilerini bilgi akışının yolu açısından daha çok "katılnalı grup", aşağıdan yukarıya bilgi akışının sağlanması açısından daha çok "istismarçı otoriter" olarak tanımlamaktadırlar.

\* Karar verme süreci: Kararların oluşumu açısından yöneticiler daha çok "otoriter" anlayışa sahiptirler.

\* Amaçların belirlenmesi: Yöneticiler kendilerini daha çok "danismacı" ve/veya "katılnalı grup" anlayışında tanımlamışlardır.

\* Kontrol süreci: Kontrol faaliyetlerinin yapıldığı yer açısından yöneticiler daha çok "katılnalı grup" içerisinde yer alırken, kontrol bilgilerinin kullanımı açısından "istismarçı otoriter" anlayışa sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Dolayısıyla, araştırma kapsamına alınan yöneticilerin anket sorularına vermiş oldukları yanıtlardan hareketle, K. Marastaki yöneticilerin, her konuda takip ettikleri tek bir yönetim anlayışına sahip olmadıkları, farklı konu ve durumlarda farklı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile, bir yöneticiyi tüm yönetsel faaliyetlerinde "katılnalı", veya "istismarçı otoriter" gibi tek bir tiplere içerisinde tanımlamak mümkün olmayıp, aynı yönetici duruma göre bazı faaliyetlerinde (örneğin motivasyon, amaçların belirlenmesi gibi) katılnalı yönetim anlayışı sergilerken, diğer bazı faaliyetlerinde de (örneğin karar verme gibi) otoriter bir yönetsel anlayış içerisinde olabilmektedir. Hatta Likert'in örgütsel özellikler profili içerisinde yer alan aynı değişkeni ölçen birden fazla soruya verilen cevaplardan yola çıkıldığında, yönetici aynı değişkeni ölçen bazı soruları katılnalı yönetim bakışıyla cevaplandırırken aynı değişkeni ölçen diğer soruları otoriter bakışıyla cevapladığı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda aynı yöneticinin bir faaliyet alanında (örneğin kontrol süreci) hem katılnalı hem de otoriter anlayışa sahip olabildiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kahramanmaraş ili ile sınırlandırılmış olan bu çalışmada yöneticilerin değişik yönetsel faaliyetlerde farklı yönetim anlayışını uygulamaya koydukları görülmektedir. Ancak bu sonucu Türkiye'deki kamu sektörü yöneticileri için genelleştirmek çok zordur. Bundan sonraki çalışmalarda anket çalışmasının uygulama alanı genişletilerek (örneğin birden fazla il çalışma kapsamına alınarak) sonuçlar yeniden değerlendirilebilir. Ayrıca anketi cevaplayanların demografik



özellikleri (yas, cinsiyet, eğitim durumu, gelir düzeyi gibi) ile yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkiler de gelecekte yapılacak çalışmalarda ele alınabilir.

## KAYNAKLAR

- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”. *Yönetim ve Ekonomi*, Sayı 6, ss.1-12.
- Akat, I. (1985). *İşletme Yönetimi*, Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Ataoğlu, A., Katrinli, A. E., Özmen, Ö. T. ve Arbak, Y. (1992). *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetici Profili*. TOBB Yayın No. 235, İzmir.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. Free Press, New York.
- Bass, M. B. ve Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bender, P. (2000). *İçten Liderlik*. Hayat Yayıncılık.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Bingöl, D. (1997), *Personel Yönetimi*. (Üçüncü baskı), İstanbul.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interests*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Bovee, C. L. vd. (1993). *Management*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (2001) *A Primer On Organizational Behaviour*. (Fifth Edition) John Wiley & Sons, New York.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetimi*. Adım yayıncılık, Ankara.
- Church, A. H. ve Woclawski, M. (1999). “Influence Behaviour And Managerial Effectiveness In Lateral Relations”. *Human Resource Development Quarterly*, Cilt.10, No.1, ss.3-34.
- Cole, G. A. (1996). *Management: Theory and Practice*. (Fifth Edition), Ashford Colour Press, Letts Educational, London.
- DuBrin, A. J. (1997). *Essentials of Management*. South-Western College Publishing, Ohio.
- Erçetin, S. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Önder Matbaacılık Ltd. Sti., Ankara.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (6. Baskı) Beta Basım, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. Beta yayıncılık, İstanbul.
- Erdogan, I. (1997). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İşletme Fakültesi Yayını No: 266, İstanbul.
- Evans, D. W. (1990). *People, Communication And Organizations* (Second Edition), Pitman Publishing, London.

- Fu, P.P. ve Yukl, G. (2000). "Perceived Effectiveness Of Influence Tactics In The United States And China". *Leadership Quarterly*, Cilt.11, No.2, ss.251-266.
- Holden, P.E., Peterson, C.A. ve Germane, G.E. (1968). *Top Management*. McGraw-Hill, New York.
- House, R.J. ve Mitchell, T. R. (1977). "Path Goal Theory of Leadership". *Journal of Contemporary Business*, 3, pp.81-97.
- Kadirimci, N. ve Özdevecioğlu, M. (1993). "Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Yönetimleri Üzerine Bazı Düşünceler Ve Kayseri Ticaret Odası Yönetimi Seçimleri İle İlgili Bir Arastırma". *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Temmuz, Sayı 10, s.88-102.
- King, S. (1994). "What is The Latest On Leadership". *Management Development Review*, Vol.7, Sayı, 6, ss.7-9.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Baskı) Beta basım, İstanbul.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
- Lloyd, B. (1999). "Bosses or Leaders". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.20, Sayı.6, ss.332-336.
- McGregor, B. (1978). "Leadership". Harper & Row, New York.
- Mullins, L. J. (1992). *Management and Organizational Behaviour*. Pitman Publishing, London.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Öztürk, A. (1998). *Küreselleyen Dünyada Yöneticilik*. Adana Nobel Kitabevi, Adana.
- Pasa, S. F. (2000). "Leadership Influence in A High Power Distance And Collectivist Culture". *Leadership and Organization Development Journal*, Cilt.21, No.8, ss.414-426.
- Savas, B. (1998). "Değişen Liderlik". *Excellence*, Nisan, s.9.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1995). *Basic Organizational Behaviour*. John Wiley And Sons Inc., New York.
- Stoner, J. A. F. ve Freeman, R. E. (1992). *Management (Fifth Edition)*, Prentice Hall International, Inc., London.
- Simsek, H. (2002). *Liderlik*. In T. C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları, MEB Yayinevi, Ankara, ss.90-98.
- Simsek, M. S. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Damla Matbaacılık, Konya.
- Türkel, S. (1981). "Yönetim Kavramının Analitik Bir Değerlemesi Ve Çağdas Yönetim Sizofrenisi". *Kayseri Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, ss.39-56.