

İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İLE MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK TARZINA İLİŞKİN EĞİLİMLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ VE ÇORUM ÖRNEĞİ

ÖZET

Günümüzün rekabet koşullarında liderlik giderek önem kazanmaktadır. Zira, Sadece verimliliğe ve mevcudu sürdürmeye endeksli klasik yönetici anlayışı ile, rekabet, değişim ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak pek mümkün görünmemektedir. Çalışanları ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir ve örgütsel sinerjiyi oluşturabilirler. Geleceğin sanayi kuruluşlarının yöneticileri olacak olan işletme ve mühendislik öğrencilerini liderlik potansiyellerinin ve tarzlarının belirlenmesi, onları eğitimlerini düzenlenmesi açısından da önemlidir. İşte bu amaçlar, liderlik tarzı yaklaşımına yönelik araştırma Çorum bazında gerçekleştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik tarzı yaklaşımı ve geleceğin yöneticileri

THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE LIDERSHIP MANNER APPROACH OF FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES AND FACULTY OF ENGINEERING STUDENTS AND CORUM EXAMPLE

ABSTRACT

Lidership gains importance continually in our time's competitive conditions. Because, it is impossible to stand with classical administrator understanding which is based only on productivity and stable continuity in an environment of competition, changing and indefiniteness. Only the lidars which persuade their employees, have active communication with them, motivate them and prepare them for changing can obtain efficiency in their organizations and can constitute organizational synergy. Determination of lidarship potentials and manners of the administrating and engineering students which will be the administrators of the future's industrial organizations is important also for the arrangement of their education. With this aim, a research directed to lidarship manner approach is realized in Corum bases.

Keywords: Lider, Lidarship, Lidarship manner approach and administrators of the future.

İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİ İLE MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK TARZINA İLİŞKİN EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ ve ÇORUM ÖRNEĞİ

İrfan ÇAĞLAR^(*)

GİRİŞ

Her alanda yaşanan hızlı değişim ve artan bilgi birikimi, işletmeleri ve çalışanları kısa sürede yetersiz hale getirmektedir. Bu gelişim, tüm işgörenlerin (yöneticiler dahil) bilgi edinimi, paylaşımı ve iletişimi sürecini sık sık yenilemelerine neden olmakta, yönetimin de bu süreci kolaylaştırıcı bir örgütsel yapı ve kültür oluşturmaya gereksinim duyurmaktadır. Kısacası, eski yönetim yapı ve anlayışına oranla günümüzün yönetim yapısı içerisinde liderliğin belirleyici rolü giderek ön plana çıkmaktadır(Kofman and Senge, 1993:5-23)

Çağımızı dönüştüren teknolojik değişim, küresel rekabet ve sık sık ortaya çıkan ekonomik belirsizlikler, bir yandan organizasyonların yaratıcılığını teşvik ederken, öte yandan da onları kendilerini yenileme ve geliştirme konularında yeni şeyler yapmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda liderliğin işlevi, örgütsel yenilenmeyi sağlayacak bir örgütsel kültür ve iklimi oluşturmak, çalışanları ödüllendirmek ve yenilik konusunda örgütsel güven ortamını sağlamak (Palman and Illies, 2004: 55) olmalıdır.

^(*) G.Ü.Çorum İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi(DoçDr.)

İşte liderliğin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Klasik dönemde yönetici, örgütsel etkinliğin en önemli etkenlerinden birisi olarak kabul edilmekteydi. Oysa, günümüzde bu kabul değişmiş, yerini liderlik kavramına bırakmıştır. Aslında yönetici ile lider arasında bir takım benzerlikler ve bir o kadar da ayrışıklıkları noktalar vardır. Yönetici, varolan koşullar altında örgütün en iyi sonucu üretmesine çalışırken, lider, örgütün değişime ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yaparak, organizasyona yeni bir vizyon kazandırmaya çalışır (Koçel, 2003: 586).

Günümüzün küresel rekabet koşullarında, bir süreci bilinen biçimi ile en iyi şekilde gerçekleştirmek yeterli olmamakta, aksine süreçleri yenileyerek, değiştirerek ve müşterinin istediği şekle dönüştürerek yapmak önemli olmaktadır. Hatta yeniliğin, değişimin ve müşteri tatmininin en az maliyetle, en az sürede ve en kaliteli bir şekilde sağlanması önem kazanmaktadır. Bu da örgütsel yapıda lider ve liderlik kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Bu düşüncelerden hareketle, geleceğin sanayisinin yönetici ve liderlerini yetiştirmek durumunda olan iki farklı (idari ve mühendislik) okulun öğrencilerinde bir liderlik birikiminin ve tarzının olup olmadığı, şayet varsa bunun klasik anlamda bir yöneticilik tarzınımı, yoksa liderlik tarzınımı daha yatkın olduğu test edilmek istenmiştir. Bu amaçla, her iki okulda eşit sayıda öğrenci grubuna anket uygulanmıştır.

1.LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Liderlik, üzerinde çok çalışılan ancak buna rağmen az anlaşılan konuların başında gelmektedir. Bu yüzden pek çok ve farklı tanımı ya da tanımları yapılmıştır. Bunlardan birkaç tanesi aşağıda gösterilmiştir.

Liderlik, yönlendirme, enerji verme ve bireyleri (çalışanları) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama sürecidir (Cook vd., 1997: 463).

Liderlik, önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda, başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri, bilgiyi ve bir grubun kabiliyetlerini yönetebilme yeteneğidir (Lambert, 1998:89).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993:17).

Liderlik, bir gruptaki diğer kişileri etkileme, onları belli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için söz konusu kişileri harekete geçirme sürecidir (Paksoy, 2002:166).

Tanımların ortak noktaları; gönüllülük esasına uygun olarak çalışanların yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi, teşvik edilmesi, onların potansiyellerinin ve yaratıcılıklarının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesi şeklinde sıralanabilir.

Bu ortak noktaları da içine alacak şekilde bir başka liderlik tanımı da şöyle yapılabilir. Liderlik; belirlenen vizyona uygun olarak, çalışanlar da örgütsel ve bireysel amaç birlikteliğini sağlama konusunda onları yönlendiren, teşvik eden, cesaretlendiren ve onları bir değişim ajanı haline getiren süreçler toplamıdır.

Etkin liderliğin temeli; organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu apaçık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker, 1998: 130). Sonuçta liderlik bir insanı eylem, liderler de bu eylemleri gerçekleştiren insanlardır. Liderliğin en önemli misyonu, yönetimin etkinliğini artırmak için yönetme biçimini kolaylaştırmaktır. Bu da güven ortamının oluşturulması ve katılımcı bir örgütsel iklimin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. İşte liderlik bunun için önemlidir.

2.LİDERLİK-YÖNETİCİLİK AYRIMI

Warren Bennis ve Burt Nanus, yöneticilikle-liderlik ayrımı konusuna farklı bir yorum getirmişlerdir. Onlara göre, yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak (üstlenmek) ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002: 167). Buna göre, örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirler. Liderler ise, yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bunların eyleme dönüşmesiyle ilgilenirler. Bu ayrıma göre, mevcudu sürdürene yönetici, ama bir değişimi başaran, değişimi harekete geçirene lider denir (Kavrakoğlu, 2001: 137).

Gelinen bu noktada liderlik yöneticiliğin önüne geçmektedir. Örgütsel yapıların yönetiminde liderliğin önem kazanması, geçmişteki şirket hiyerarşisinin ve paternalizmin reddedilmesi anlamına gelmektedir. Bunun nedeni de, liderliğin önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen yetkilendirmenin örgütsel enerjiyi artırmasıdır. Çalışanlara kişisel öğrenim ve

keşif sürecine mesai sırasında enerji yaratma olanağı verildiğinde, üretkenlik, kalite ve etkinlik muazzam bir artış göstermektedir. Düzleşen yönetim, liderleri müşteri ve çalışanlara yaklaştırmaktadır. Bu anlamdaki işgören-lider ortaklığı ise, örgütsel ve bireysel enerjiyi iki katına çıkarmaktadır (James, 1997: 200).

Görünen o ki, küresel rekabet ortamında, yönetsel etkinlik artık klasik anlamdaki yöneticilik tarzıyla sağlanamamaktadır. Etkinlik büyük oranda liderliğe ve hatta akıllı liderlik sürecine gereksinim duyurmaktadır. Çünkü akıllı liderler; çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilecek, onların güvenini kazanabilecek, çalışanlarından gelecek geri bildirimini destekleyecek, eleştiriyi hoşgörü ile karşılayıp gereğini yerine getirebilecek ve değişimi kolaylaştırabilecek elemanlardır (Buzan vd., 2000: 154).

Günümüzün ve geleceğin örgütlerinin yönetimi daha fazla miktarda liderliğe, ama daha az miktarda da yöneticiliğe ihtiyaç duyacaktır. Özellikle geleceğin yönetiminin şekillenmesinde büyük katkıları olacak liderler; gelişmeye ve öğrenmeye kendilerini adanmış, karar verme yeteneği kadar arabuluculuk becerisine de sahip, sosyal mühendislikte uzman kişiler olmak zorundadır (Johnson, 1996: 54). Bu liderlerin görevi, amaçlara ilişkin görüş birlikteliği sağlayarak, çalışanları bu ortak akıl etrafında örgütlemek ve oluşan ortak akıllı harekete geçirmektir (Drucker, 2000: 113).

Artık örgütler; yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde, sadece görevine endeksli yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermaye ye daha fazla önem veren, toplumun beklentilerini daha iyi tahmin edip, örgütünü buna göre yeniden yapılandırmada cesur davranan liderlerle çalışmak durumundadırlar.

3.LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür.

3.1.Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, $Liderlik = f(\text{lider, özleyiciler, koşullar})$ denklemindeki, lider ve onun özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bir grupta bir kişinin lider olması için gruptaki diğer kişilerden farklı bir takım özelliklere sahip olması gerekir. çünkü, liderin sahip olduğu özellikler önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003: 587).

7500 kişi üzerinde yapılan ve “yöneticilerde ne gibi özellikler ararsınız?” sorusuna alınan cevaplarda, beş özelliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu özellikler; dürüstlük, işinin ehli olmak, ileri görüşlülük, ilham vericilik ve güvenilirlik şeklinde sıralanabilir.bunlara ek olarak; açık fikirlilik, katılımcılık,zeka ve cesaret gibi nitelikler de ağırlıkla üzerinde durulan diğer özellikler olarak ortaya çıkmaktadır (Carrel vd., 1997:463).

Özellikler yaklaşımıyla ilgili çalışmaların ortaya koyduğu ve lideri ya da liderliği algılamamıza katkı sağlayacağına inanılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili başka arayışları üretmiştir.

3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, liderleri etkin ve başarılı kılan husus, liderin kişisel özellikleri değil, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlarıdır. Bu bağlamda; liderin astları ile iletişim biçimi, yetki devri konusundaki tavrı, planlama ve denetim yaklaşımı, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen davranışlar olarak kabul edilmiştir (Owens, 1976:226).

Davranışların liderlik tarzını belirlemesi ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Örneğin; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Biçimi Ölçeği sayılabilir. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsedikleridir ki, bunlar; “işe yönelik olma” ve “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002: 171). Uzun vadede “kişiye yönelik olma” boyutunun etkinliği sağlamada daha önemli olduğu ifade edilmiştir.

3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderlik denkleminin üçüncü değişkeni olan “koşullar” faktörü üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, değişik durumların (koşulların) değişik önderlik tarzlarını gerektirdiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu yüzden, liderlik olayını açıklamaya çalışan bu teori “koşullar” değişkenini, modelinin bir parçası yapmak zorundadır (Gray and Starke, 1977: 65-77).

Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli, Yol-amaç Yaklaşımı, vb. sayılabilir (Paksoy, 2002:179). Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir.

3.4.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni yönetim yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mentalitesinin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan unsuru, kendisini sınırlayan, belirleyen ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamıştır.

Bu ve benzeri gelişmeler, liderlik yaklaşımlarının yeniden ele alınmasını ve yeniden yorumlanmasını zorunlu hale getirmiştir. Böylece liderlikte; karizmatik, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları günümüz çerçevesinde ön plana çıkmıştır. Karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ve liderin performansı; örgüt tipi, liderin örgüt hiyerarşisindeki düzeyi ve izleyicilerin uzaklığı, performans değerlendirme ölçütü, örgütün çevre, yapı, teknoloji ve görev özellikleri, kriz, örgütün yaşam eğrisine göre bulunduğu aşama, örgütün esas faaliyetlerinde sınır birimlerin egemen olması, ulusal ve örgütsel kültür gibi çok çeşitli durumsal faktörler tarafından etkilenmektedir (Shamir, 2002: 285-301).

3.4.1.Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

karizma, bilindiği gibi çekiciliği (attractiveness), ifade etmektedir (Koçel, 2003: 605). Karizmatik lider ise, izleyicilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan kişidir (Paksoy, 2002:192). Karizmatik liderlerin özellikleri; planlama, gerçekleştirme, heyecanlandıran bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, ait olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir (Carrel vd., 1997: 469-470). Karizmatik lider, belirtilen özelliklerini kullanarak, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Aynı zamanda karizmatik lider, sahip olduğu özellikleriyle izleyicilerini üstün performans göstermeye sevk eder.

3.4.2.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde varolan konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir etkileşimci lider, karşılıklı alış verişe önem verdiği için her zaman durumsal faktörleri ve değişen durumlarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Böylece, her zaman kişileri güdüleyen alış verişler yaparak izleyicilerini etkilemeye ve onları motive etmeye özen gösterir (Kuhnert and Lewis, 2004: 648-657).

Bu çerçevede etkileşimci lider, çalışanların görevlerini ve rollerini tanımlar ve yapıyı oluşturma yoluna gider. Amaçlara ulaşma noktasında çalışanlara yardımcı olur, onlara geri bildirimde bulunur ve onları ödüllendirir. Amaca ulaşamaması durumunda ise, belli yaptırımlara başvurur. Kısacası, çalışanların çabaları amaca ulaşma açısından değerlendirmeye tabi tutulur (Daft, 2000: 497). Etkileşimci lider, biraz gelenekçi bir yapıya sahiptir (Charlisle, 1987:478).

Örgütsel sorunların tanımlanmasında, yapılandırmasında ve çözümünde liderin önemli rolü vardır.sorunların çözümüne yönelik farklı çözüm önerilerinin orta noktasının bulunmasında ve gerekli uzlaşının sağlanmasında da liderlik etkili bir yoldur. Bu durum, özellikle takım bazında çalışılan ortamlarda takımların ortaya koydukları farklı görüş ve önerilerin söz konusu olması durumunda önem kazanmaktadır. İşte böylesi ortamlarda etkileşimci liderler, soruna ait değişik bakış açılarının tartışılmasını desteklemeli ve takım elemanlarını tüm bu farklı bakış açılarının değişik altyapı ve deneyimlerden kaynaklandığını ve bunun makul ve uygun bir durum olabileceğini anlamalarını sağlamaya çalışmalıdır (Soşik vd., 2004:5).

Bunun adı, liderle izleyenlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleridir. Pek çok araştırmacı, liderlerin kendisini takip edenleri hem direkt hem de dolaylı olarak etkilediklerini ifade etmişlerdir. Liderlerin direkt etkilemelerine, çalışanlarda oluşturulabilecek olan yüksek seviyeli motivasyon örnek gösterilebileceği gibi,dolaylı etkilemelerine de endişeye kapılmadan çalışanların kabul edebilecekleri yenilik ve değişiklikler gösterilebilir (Jung vd., 2003:526). Etkileşimci liderlik bir nevi pozitif enerji alış verişidir. Lider izleyicilerine motivasyon sağlarken, izleyicilerin başarılarından da pozitif enerji alır.

3.4.3.Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

günümüzün küresel rekabet ortamında ve değişen çevresinde örgütler, davranışsal liderlik formundan farklı olarak, dönüştürücü liderlik formuyla karşı karşıya gelmektedirler (Gupta vd., 2004: 242). Zira geline bu noktada, müşteriler üretilen mal ve hizmetlerin kalite spesifikasyonları ve fiyatları konusunda daha fazla bilgi talebinde bulunmaktadırlar. Pazar alanındaki bu

gelişmeler, işletmelerin verimliliği ve etkinliği üzerinde baskı oluşturmakta ve onların ürün ve hizmet süreçlerini yenilemelerine katkı sağlayarak yaratıcılıklarını artırmalarına neden olmaktadır (Jung vd., 2003: 526).

Öte yandan, dönüştürücü liderler, örgütsel yapı ve unsurlarını yarış halinde tutarak yeteneklerini sürdürme ve geliştirme olanağını elde ederler (Scandura and Williams, 2004:1-2). Bütün bunların gerçekleşmesine direkt olarak katkı sağlayan dönüştürücü liderlerin fonksiyonlarını; çalışanları katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sıralamak mümkündür (Grupta vd., 2004: 242).

Dönüştürücü lider, insanlararası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir. Dönüştürücü lider, karşılıklı olarak empati olgusunu üreterek, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlar. Aynı zamanda dönüştürücü lider; esinlenme, zihinsel uyarı ve çalıştırıcılık gibi koruma, öğretme ve danışmanlık gibi değerleri yönettikleri insanlara öğretir ve onların gelişmelerine olanak sağlar (Soşik vd., 2004:5).

Organizasyonun kültür ve iklimini oluşturan,yenilikleri destekleme anlayışını geliştiren, çalışanların çalışmalarını değerlendiren, onları ödüllendirerek motive eden (Palmon vd., 2004: 55-56) dönüştürücü liderin özelliklerini; karizma, ilham, zeka ve bireysel değerlendirme şeklinde ifade etmek mümkündür (Robbins, 1998: 374). Ek olarak dönüştürücü liderler; cesaret sahibi, astlarına güvenen, yaşam boyu öğrenmeyi kendine ilke edinmiş, belirsizlik ve güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip kişilerdir. Bunlar işletmelerde kendilerini değişim görevlisi misyonuyla ifade ederler (Luthans, 1985: 285-286).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, çağın gerçekleri çerçevesinde, örgütün dinamiklerini harekete geçirebilme, değişimi okuyabilme, çalışanların birlikteliğini ve katılımcılığını sağlayabilme, örgütsel amaçlarla çalışanların amacını entegre etme ve örgütü öğrenen örgüt düzeyine çıkartabilme konusunda liderliğin çok önemli olduğunu vurgulamakta ve bütün bunların, yukarıda belirtilen özelliklere sahip dönüştürücü lider ve liderlikle mümkün olabileceğini düşünmektedir.

Dönüştürücü liderler bütün bu söylenenleri yapabilmek için, çalışanların yaratıcı düşüncelerini kullanarak ve çalışanların daha kolay katılabilecekleri basit yapılar kurarak bir örgütsel iklim oluşturabilirler. Bu konuyla ilgili en önemli örnek bir çok Japon firması tarafından kullanılan çalışan öneri sistemidir (Basadur, 2004:110). Sistemin özü, çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve onlar güvencildiği imajı verilerek verimliliğin artırılması esprisine dayanır.

4.LİDERLİK TARZI ARAŞTIRMASI

4.1.Araştırmanın amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı; idari bilimler ve mühendislik alanında eğitim gören ve gelecekte Türk işletmeciliğinin yönetici adayları olacak olan öğrencilerin liderlik tarzlarını, aldıkları eğitimin ve etkileşim içinde bulundukları çevrenin etkileyip etkilemediği, şayet bir etkileme varsa bunun düzeyini tespit etmektir. Ayrıca, günümüzün küresel rekabet ortamının ortaya koyduğu gereksinimleri karşılama gücüne sahip olacağı düşünülen dönüştürücü liderlik yaklaşımına deneklerin ne oranda yakın ve yatkın olduklarının belirlenmesi de çalışmanın bir başka amacıdır.

Araştırmanın evreni, Çorum’da iki farklı okulda (iktisat ve mühendislik) öğrenim gören toplam 150 öğrenciden oluşmaktadır. Öğrencilerin anket sorularına cevap verebilmeleri için “belli bir birikime sahip olmaları gerekir” varsayımından hareketle, özellikle, son sınıf öğrencileri ankete tabi tutulmuşlardır. Anket uygulaması bire bir yapılışı için, anket geri dönüşüm oranı %100 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma için 12 sorudan oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında literatürden yararlanılmış, çalışma küçük çaplı bir pilot uygulaması ile çek edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H₁ : Cinsiyet ile liderlik tarzını belirleyen aynı unsurlar (Kurallar, kara verme, katılımcılık, yetki devri, iletişim, iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme, değişim, grup olgusu ve denetim) arasında bir ilişki vardır.

H₂ : Branş ile liderlik tarzını belirleyen unsurlar arasında bir ilişki vardır.

5.ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket sorularının cevap dağılımları tablolarda gösterildiği gibi şekillenmiştir.

5.1.Öğrenci Adayların Cinsiyet İtibariyle Dağılımı

Anket uygulamasına katılan öğrencilerin erkek-bayan itibariyle dağılımları tablo-1’de görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-1. Örgenci Adayların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Adet	Oran (%)
Bayan	30	20.0
Erkek	120	80.0
Toplam	150	100.0

Tablo dağılımına göre ankete katılan bayan öğrenci oranı %20, erkek öğrenci oranı ise %80'dir. Mühendislik alanında eğitim gören öğrencilerin erkek ağırlıklı olması bayan öğrencilerin oranını aşağıya çekmektedir.

5.2.Öğrenci Adayların Meslek İtibariyle Dağılımı

Ankete katılan öğrencilerin meslek ve branşları ile ilgili dağılımı tablo-2'de gösterildiği gibidir.

Tablo-2. Öğrenci Adayların Meslek ve Branş Dağılımı

Meslek ve Branş	Adet	Oran (%)
İşletmeci	75	50.0
Mühendis	75	50.0
Toplam	150	100.0

Tablo rakamlarına göre meslek (branş) dağılımı her iki meslek grubu için %50 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç, bilinerek ve daha anlamlı doneler elde etmek için özellikle oluşturulmuştur.

5.3. Öğrenci Adayların Liderlik Tarzı İle İlgili Dağılımlar

Liderlik tarzının belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılabilecek unsurlarla ilgili dağılımlar cinsiyet ve meslek bağlamında karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-3. Öğrenci Adayların Liderlik Tarzı ile İlgili Dağılım

Konular	İşletme		Mühendislik		Bayan		Erkek	
	Adet	Oran (%)	Adet	Oran (%)	Adet	Oran (%)	Adet	Oran (%)
1)Uyulması Gereken Kurallar								
a. İşletmelerde her zaman uyulması gereken kurallar olmalıdır.	3	4.0	8	10.6	3	10.0	8	6.6
b. Kural ve ilkelerin varlığından çok, bunların davranış haline dönüştürülmesi önemlidir.	51	68.0	52	69.4	21	70.0	82	68.4
c. Aşırı kuralcılık, çalışanların karar verme, inisiyatif kullanma ve değişim yeteneğini azaltır.	21	28.0	15	20.0	6	20.0	30	25.0
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0

2)Katılımcılık								
a.Yönetmel faaliyetler çalışanları	2	2.6	9	12.0	2	6.7	9	7.5
ilgilendirmemelidir.								
b.Çalışanlar bazı alanlarla ilgili	62	82.7	41	54.7	19	63.3	84	70.0
kararlara katılabilirler.								
c.Çalışanlar yaptıkları işlerin	11	14.7	25	33.3	9	30.0	27	22.5
belirlenmesinde, planlanmasında, geliştirilmesinde ve denetlenmesinde doğrudan söz sahibi olmalıdırlar.								
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
3)Yetki Devri								
a.Yetki devri üst kademe yönetiminin	1	1.3	7	9.3	2	6.7	6	5.0
gücünü azaltacağı için doğru değildir.								
b.Belli alanlara ait olmak kaydıyla yetki devredilebilir.	42	56.0	25	33.3	10	33.3	57	47.5
c.Yetki devri bilakis yöneticinin yönetim	32	42.7	43	57.4	18	60.0	57	47.5

gücünü artıracak ve denetim alanını genişletecektir.								
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
4)İletişim								
a. İletişim dikey hiyerarşi içerisinde ve yöneticilerin izin verdiği ölçüde gerçekleşmelidir. Çünkü örgütsel bütünlük bunu gerektirir.	2	2.7	7	9.3	2	6.6	7	5.8
b. İletişim kanalları belli konular için açık tutulabilir.	36	48.0	37	49.3	14	46.7	59	49.2
c. Örgütsel yapıda iletişim çok boyutlu olarak sağlanmalıdır.	37	49.3	31	41.4	14	46.7	54	45.0
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
5)İş Tatmini								
a. İş tatmini, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve işlemin başarılmaması ile doğrudan ilgili olduğu için, işin	3	4.0	9	12.0	2	6.7	10	8.2

başarılması ile mümkündür.								
b. İş tatmini, büyük oranda hedeflerin başarılması yanında maddi ödüllerle de ilgilidir.	0	0	15	20.0	2	6.7	13	10.8
c. İş tatmini, hedeflerin başarılması, maddi ödüller ve diğer moral imkanların bir kombinasyonudur.	72	96.0	51	68.0	26	86.6	97	81.0
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
6)Motivasyon								
a. Çalışanların motivasyonu ödül ve ceza ile sağlanabilir.	2	2.7	7	9.3	1	3.3	8	6.7
b. Çalışanların motivasyonu moral teşvik faktörlerine bağlıdır.	0	0	10	13.3	2	6.7	8	6.7
c. Çalışanların motivasyonu; ücret, maaş, iş koşulları, iş güvenliği, nezaret biçimi, sorumluluk,	73	97.3	58	77.4	27	90.0	104	86.6

ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanımlama gibi faktörlerin toplamından oluşur.								
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
7)Kariyer Geliştirme								
a. Kariyer geliştirme, çalışanın işi ile ilgili olduğu sürece önemlidir.	0	0	5	6.6	0	0	5	4.2
b. Kariyer geliştirme, işin dışında sosyo-kültürel çalışmalarla da ilgilidir. Bu noktalarda çalışan desteklenmelidir.	22	29.3	26	34.7	14	46.7	34	28.3
c. Kariyer geliştirme, çalışanın örgüte kazandırılması, ve onun kendini geliştirerek örgütsel yapıda kendisini tamamlamasına olanak verdiği için önemlidir. Mutlaka kariyer geliştirme	53	70.7	44	58.7	16	53.3	81	67.5

olanakları sağlanmalıdır.								
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
8)Değişim								
a. Her şeyin değişmesi örgütsel dengeyi bozacağı için bütünüyle doğru değildir.	1	1.3	0	0	0	0	1	0.8
b. Örgütsel değişim bazı zamanlarda ve konularda önemlidir.	20	26.7	33	44.0	10	33.3	43	35.8
c. Örgütsel değişim kaçınılmazdır. Örgütler iyi bir değişim yönetimi stratejisi ile onu okuyup ona uyum sağlama konusunda kendilerini zorlamalıdır.	54	72.0	42	56.0	20	66.7	76	63.4
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
9)Grup Olgusu								
a. Grup faaliyetlerine izin verilemez. Çünkü örgütsel bütünlüğü bozar.	2	2.7	6	8.0	1	3.3	7	5.8

b.Gruplar daima vardır. Önemli olan onların denetlenebilmesidir.	10	13.3	13	17.3	6	20.0	17	14.2
c.Gruplar vardır ve olacaktır. Grup dinamikleri iyi yönetilebilirse, örgütsel verimliliğe ve etkenliğe neden olabilirler.	63	84.0	56	74.7	23	76.7	96	80.0
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0
10)Denetim								
a.Denetim, örgütsel verimlilik ve etkinlik için önemlidir.	8	10.7	13	17.3	5	16.7	16	13.3
b.Denetim, bir korku aracı haline dönüşmemek kaydıyla önemlidir.	15	20.0	9	12.0	2	6.6	22	18.3
c.Örgütsel yaşamda denetim mekanizması kendi kendini denetleme kültürünü üretecek şekilde düzenlenmelidir.	52	69.3	53	70.7	23	76.7	82	68.4
Toplam	75	100.0	75	100.0	30	100.0	120	100.0

Karşılaştırmalı tablo dağılımlarına bakıldığında aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- 1) Uyulması gereken kurallar: Gerek meslek açısından, gerekse cinsiyet açısından yönetici adaylarının genel eğilimi; korku aracı haline dönüşmemek kaydıyla denetimin olması gerektiği seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Aşırı kuralcılığa prim verilmediği gibi, kuralsızlığa da sıcak bakılmamaktadır.
- 2) Katılımcılık: katılımcılık konusunda, adaylar hem meslek ve hem de cinsiyet açısından sınırlı karara katılma biçiminde bir eğilim göstermektedirler.
- 3) Yetki devri: Yetkinin alt kademelere devredilmesiyle ilgili olarak; işletmeciler %56'lık bir oranla belli konulara ait olmak kaydıyla yetki devrine olumlu bakmaktadırlar. Mühendis kökenliler %57.4'lük bir oranla yetki devrinin yönetimin gücünü ve denetim alanını artıracığını düşünmektedirler. Bayan adaylar %60'lık bir oranla yetki devrinin olması gerektiği konusunda eğilim ortaya koyarlarken, erkek adaylar sınırlı ve daha geniş yetki konusunda %47.5'lik bir eğilim göstermektedirler.
- 4) İletişim: İletişim kanallarının belli alanlara yönelik olarak açık tutulması gerektiği ile, çok boyutlu olması gerektiğini savunanların oranı yaklaşık aynı rakamları göstermektedir. Bu durum yönetici adaylarının yetki paylaşımı konusunda sıkıntılı olmadıkları biçiminde yorumlanabilir.
- 5) İş Tatmini: İş tatmininin hedeflerin başarılması, maddi ödüller ve moral olanakların uygun bir kombinasyonuna bağlı olduğu düşüncesi, meslek ve cinsiyet açısından bütün yönetici adaylarında ağırlı bir eğilim olarak ortaya çıkmaktadır.

- 6) Motivasyon: Motivasyon konusunda da yönetici adayları c şıkkı lehinde eğilimlerini yoğunlaştırarak, modern bir yönetsel tavır sergilemektedirler.
- 7) Kariyer geliştirme: kariyer geliştirmenin örgütsel açıdan önemli olduğunu ve bu konuda yönetimin kariyer geliştirme olanaklarını artırması gerektiğini düşünen adaylar hem meslek ve hem de cinsiyet açısından ağırlıklı bir konumu oluşturmaktadırlar.
- 8) Değişim: Yönetici adayları, iyi bir örgütsel değişim stratejisi ile değişime uyum sağlanması gerektiği konusunda meslek ve cinsiyet açısından aynı eğilimi ifade etmektedirler.
- 9) Grup olgusu: Grupların olduğu, olması gerektiği ve iyi yönetilebilirlerse bir etkinlik aracı olabilecekleri seçeneği ortalama %80'lik bir oranla ön plana çıkmaktadır.
- 10) Denetim: Denetimde etkin yöntemin kendi kendini denetleyen (oto-denetim) bir mekanizmanın üretilmesi olduğu düşüncesi diğer seçeneklerin önüne geçmektedir. Denetimin bir korku unsuru olmaması ve dozunun iyi ayarlanması gerektiği düşüncesi etrafında bir yoğunlaşma gözlemlenmektedir.

6.BULGULARIN ANALİZİ

Bundan önceki bölümde, iki veya daha fazla değişkenin bileşik sınıflandırmalarının karşılaştırmalı olarak frekans ve yüzdeler şeklinde gösterildiği tablolar oluşturulmuş ve buna göre dağılımlar yorumlanmıştı. Bu bölümde ise, Ki Kare Bağımsızlık Testi uygulanarak belirlenen hipotezlerin %95 olasılık düzeyinde test değerleri ile ilgili tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo-4.Hipotezlerin Denenmesi İle İlgili Ki Kare Değerleri

	Meslek Boyutu		Cinsiyet Boyutu	
	Hesaplanan Değer	Tablo Değeri	Hesaplanan Değer	Tablo Değeri
1	9.028	5.990	3.810	5.990
2	12.080	5.990	4.490	5.990
3	17.040	5.990	9.440	5.990
4	2.320	5.990	3.490	5.990
5	12.940	5.990	5.020	5.990
6	9.890	5.990	5.010	5.990
7	6.810	5.990	20.040	5.990
8	4.910	5.990	6.210	5.990
9	2.930	5.990	3.410	5.990
10	6.990	5.990	11.040	5.990

Tablo rakamlarına göre; yönetici adaylarının meslekleri ile yetki devri, kariyer geliştirme ve değişime bakış açıları arasında bir ilişki kurulamamış, diğer 7 boyutla meslek arasında bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

Yönetici adaylarının cinsiyeti ile; uyulması gereken kurallar, katılımcılık, iletişim, iş tatmini, motivasyon, grup olgusuna bakış açıları arasında bir ilişki yoktur. Çünkü bu konularla ilgili hipotez testinde hesaplanan değerler tablo değerlerinden küçük çıkmaktadır. Öte yandan, yetki devri, kariyer geliştirme, değişim ve denetime bakış açıları arasında ise, bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Konuyla ilgili genelleme yapılması durumunda; meslek ile liderlik tarzının değişik boyutları arasında bir ilişki var, ancak cinsiyet ile liderlik tarzının değişik boyutları arasında tam anlamıyla bir ilişkinin olmadığı söylenbilir.

7.SONUÇ

Anket formunda yer alan son on soru liderlik tarzına bakış açısının değişik boyutlarını ifade etmektedir. Bu on soru; klasik, neo-klasik ve modern liderlik anlayışlarını ön plana çıkarma amacına uygun olarak ve üçlü seçenekler şeklinde hazırlanmıştır. Dolaysıyla seçeneklerden herhangi birisinde oluşacak bir yoğunlaşma, bir ölçüde yönetici adaylarının liderlik tarzına bakış açısını da ifade edecekti. Bu çerçevede; soruların birinci seçeneği klasik yönetici tarzını, ikinci seçeneği neo-klasik (davranışsal) liderlik tarzını ve üçüncü seçeneği de modern yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Tablo dağılımları yukarıda belirtilen anlayışa uygun bir şekilde değerlendirildiğinde; adayların, uyulması gerekli kuralların varlığını kabul etme ve katılımcılık konularında davranışsal liderliğe uygun bir tavır içinde oldukları, yetki devri, iletişim, iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme, değişim, grup olgusuna bakış ve denetim konularında ise genellikle modern yönetim anlayışına uygun seçenekleri tercih ettikleri görülmektedir.

İlk iki soruda biraz daha statükonun ağır bastığı ve klasik etkilerin az da olsa yer aldığı bir seçeneğin adaylar tarafından seçilmesinin, eğitimsel, çevresel ve kültürel boyutunun olduğu düşünülebilir. Diğer konularda modern bir liderlik davranışının ortaya konulması da; Türkiye’de eğitimli geç yönetici adaylarının

Çevresel gelişme ve değişmelerden etkilenerek, kendilerini geliştirdikleri ve çevresel olgularla barışık bir yaşamı tercih ettikleri biçiminde yorumlanabilir.

Ülkelerin gelişebilmesi, krizlerden daha kolay çıkabilmesi liderlik tarzı ile yakından ilgilidir. Aynı durum örgütler açısından da söz konusudur. İşletmelerin pek çok sorunun temelinde iyi ynetilememek vardır. İyi ynetilememenin odak noktasında da, yönetsel yapıda liderliğin yerine yöneticilik gibi statik, günübirlik bir yönetsel tavrın ön plana çıkması yer alır. Özellikle günümüz rekabet piyasasında artık yönetsel sorunlara modern yönetim anlayışının bilinen biçimiyle çözüm aramakta yetmemektedir. Yönetsel sorunların etkin çözümünde geline nokta, karizmasal g, etkileşim g ve dnştrclğn bileşimi olan daha aktif ve dinamik bir liderlik tarzıdır. Ülkemizde de bu tarzın üretilerek genç yönetici adaylarına aktarılması gerekir. Çalışmanın ortaya çıkardığı gerçek, henüz yöneticilik eğitimi alan gençlerin bu yeni liderlik tarzına yakın olmadıklarıdır. Ancak, potansiyel anlamda var olan modern liderlik tarzının, dnştrclğ ağır basan dinamik modern yönetim tarzına dnştrlebilmesinin de mümkün olduğu söylenbilir.

KAYNAKÇA

1. BASADUR, Min., “Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership”, The Leadership Quarterly, 15 (2004)
2. Buzan, Tony., Dottino, Tony., Israel, Richard., Akıllı Lider, (ev: Serdar Uçar), Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
3. CHARLISLE, Hovard M., Management Essentials Concepts for Productivity and Innovation, 2nd ed., Science Research Associate, New York, 1987

4. Carrel, Michael R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J.P., Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice Hall International Inc., 1997
5. COOK, Curtis W., Philip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, Management and Organizational Behavior, Chicago, Irwin, The Mc Graw Hilli Book Companies, Inc., 1997
6. DAFT, Richard L, Management, 5th ed., Dreyden Pres, Orlando, 2000
7. Drucker, Peter F., Yeni Gerçekler, (Çev: Birtane Karanakçı), 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2000
8. Drucker, Peter F., Gelecek için Yönetim 1990'lar ve Sonrası, (Çev: Fikret Üçcan), 5. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No.327, Ankara,1998
9. Gray, Jerry and Starke Frederick., Organizational Behavior: Concepts and Applications, Charles E. Merril pub. Co., 1977
10. GUPTA, Vipin., MACMILLAN, İan C., SURIE, Gita., "Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring A Cross-Cultural Consruct" Journal of Business Venturing, 19 (2004)
11. James, Jennifer., Yeni Çağın Liderlik Becerileri, Gelecek Zamanda Düşünmek, (Çev: Zülfü Dicleli), Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997
12. Johnson, Mike., Gelecek Bin yılda Yönetim, (Çev: Sinem Gül); Sabah kitapları, İstanbul, 1996
13. JUNG, Dong I., CHOW, Chee., WU, Anne., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings". The Leadership Quarterly, 14(2003)
14. Kavrakoğlu, İbrahim., "Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik", değişimin Liderleri, (Editör: Melih Arat), Mavi Kitaplar, İstanbul, 2001

15. KOÇEL, Tamer., İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul
16. KOFMAN, F., SENGE, P., “The Heart of Learning Organizations”, Organizational Dynamics, vol.22, No.2
17. KUHMER, K.W. and LEWIS, P., “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Developmental Analysis”, Academy of Management Review, 12 (2004)
18. Lambert, Tom., Kilit Yönetim Çözümleri, Yönetici Problemleri için 50 Çözüm, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998
19. LUTHANS, Fred., Organizational Behavior, Mc Graw Hill Book Comp., New York, 1985
20. OWENS, James., “The Uses Of Leadership Theory”, Management Organizations and Human Resources, (Eds: H. Hicks and J. Powell), Mc Graw-Hill Book Comp., 1976
21. Paksoy, Mahmut., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No.282,
22. PALMON, Reiter Roni and ILLIES, Jody J., “Liderlik ve Yaratıcılık: Yaratıcı Problem Çözme Perspektifinden Liderliği Anlamak”, The Leadership Quarterly, No:15, 2003
23. PALMON, Roni-Reiter., Illies, Jody v., “Leadership and Creativity: Understanding Leadership From A Creative Problem-Solving Perspective”, The Leadership Quarterly, 15 (2004)
24. ROBBINS, Stephen P., Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications, 8 ed., Prentice Hall International Inc., San Diego.
25. SCANDURA, Teri A., WILLIAMS, Ethlyn A., “Mentoring and Transformational Leadership: The role of Supervisory Career Mentoring”, Journal of Vocational Behavior, 30 (2004)

26. SHAMİR, B., “An Evaluations of Conceptual Weakness In Transformational and Charismatic Leadership Theories”, The Leadership Quarterly, 10 (2002)
27. SOŞİK, John J., GODSHALK, Jeronica M., YAMMARİNO, Francis V., “Transformational Leadership, Learning Foal Orientation and Expectations for Career Success in Mentor-Protege Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective”, The leadership Quarterly, 20 (2004)
28. Werner, Isabel., Liderlik ve Yönetim, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayınevi, İstanbul, 1993