



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 8 Sayı: 38 Volume: 8 Issue: 38

Haziran 2015 June 2015

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**POLİS OKULU ÖĞRENCİLERİNİN SINIF KOMİSERLERİ HAKKINDAKİ LİDERLİK DAVRANIŞI
ALGISI VE BEKLENTİSİ**
*PERCEPTIONS AND EXPECTATIONS OF POLICE CADETS ABOUT LEADERSHIP STYLE OF THEIR
POLICE INSTRUCTORS AT POLICE SCHOOL*

Murat HAMARAT*

Öz

Bu makalede İstanbul'da bulunan Şükrü Balcı Polis Okulu'nda 2010 yılında eğitim görmekte olan 405 polis okulu öğrencisinin sınıf komiserleri hakkındaki liderlik algıları ve liderlik beklentileri uygulanan anketle ölçülmüştür. Sınıf komiserlerinin transformasyonel liderlik davranışı gösterip göstermediklerine yönelik yapılan bu çalışmanın istatistiksel bulguları sonucunda polis okulu öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok tutucu buldukları fakat daha az tutucu olmalarını bekledikleri, bunun yanında öğrencilerin sınıf komiserlerini daha bilimsel, yenilikçi, bağımsız, stratejik, ikna edici, açık, coşkulu, kontrollü, yapıyı oluşturucu, taktik belirleyici, iletişim içerisinde, yetkilendirebilen, kontrol sağlayabilen, geribildirimde bulunan, yönetim ve üretim odaklı olan, baskın, fikir birliğine ve empatiye önem veren, yetkisini kullanabilen biri olmasını istediklerini göstermektedir. Dolayısıyla polis okulunda çalışan sınıf komiserlerinin daha çok transformasyonel liderlik özelliklerini göstermeleri beklentisinin olduğu görülmektedir. Çalışma sonucu ile ilgili öneriler makale sonunda sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Polis Okulu, Sınıf Komiseri, Transformasyonel Liderlik.

Abstract

In this article, 405 police cadets' perception and expectation of police school's instructors' leadership styles were examined by administrated surveys. This study focused on whether police school instructor showed transformational leadership or not. Police cadets perceived their instructors as more conservative and expected their instructors as less conservative, more independent, persuasive, progressive, academic, strategic, open, controlled, tactical, enthusiastic, emphatic etc. Thus, police cadets expected more transformational leader type instructors in their schools. Recommendations were proposed at the end of the article.

Keywords: Leadership, Police School, Instructor, Transformational Leadership.

1. Giriş

Yüzyıllardır "Lider" ve "Liderlik" kavramları ile ilgili tanımlar tartışmalar devam etmektedir. Bilim adamlarının fikirleri arasında farklılıklar bulunsa da bu tanımların temel olarak "İnsan Odaklı Liderlik" ve "İş Odaklı Liderlik" olarak kesiştikleri de gözden kaçmamaktadır. Liderin kendisinde topladığı özelliklere bakıldığında ise 7 gözlemlenebilir özelliklerinin de şu şekilde sıralandığı görülmektedir. Bunlar yetenek ve çabuk olma özellikleri gelişime açık olma; sonraki adımı görebilir ve amaçlarına sadık olma; öz disipline ve öz saygınlığa sahiplik; başarılı ve kabiliyetlilik; sorumluluk ve mesuliyet sahibi olmak; etkili iletişim kurmaya yetenekli olma; ve davranışlarıyla her zaman örnek olmaktır (Williams, 2006).

Liderlik farklı tavır ve davranışları da gerektirir. Liderlik her zaman dengeyi sağlamaktır. Bir lider, sahip olduklarını çevresindekilerle paylaşabilmelidir. Çevresindekilerce de beklenen ve liderin göstermesi gereken davranış tarzlarını arasında altında çalışanlara özgüven ve onların gelişmesini sağlama; samimi ve şeffaf şekilde güven telkin etme; risk alma vve öğrenmeyi teşvik etme; ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturma bulunmaktadır (Welch, 2005).

* Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi.

Her kurumda yöneticiler bulunmaktadır. Fakat her yönetici lider değildir. Bundan dolayı aşağıdaki tabloda liderin sergileyeceği davranışlarla, lider olmayan bir yöneticinin sergileyeceği davranışlar karşılaştırılmıştır (Bateman & Zeithaml, 1990).

Tablo 1. Lider ve Lider Olmayanların Davranış Karşılaştırması

LİDER DAVRANIŞI	LİDER OLMAYAN DAVRANIŞ
İnsanlarla ilişkilerinde rahattır	İnsanlarla ilişkileri rahat değildir
Çalıştığı iş yerine her şeyden daha fazla öncelik verir	Kendisine öncelik verir
Kapısı daima herkese açıktır	Genellikle çalıştığı yerde bulunmaz
İşe erken gelir, geç ayrılır	İşe geç gelir, zamanında ayrılır
Özel park yeri, yemek odası, banyo kullanmaz	Bunların hepsine sahiptir
Kolay iletişim kurar	Çalışanları ile ilişkilerinde bürokrasiyi kullanır
İyi dinleyicidir	İyi konuşmacıdır
Herkese karşı hoş görülüdür	Sadece üst ve amirlerine karşı hoş görülüdür
Alçak gönüllüdür	Kendini beğenmiştir
Güçlüdür	Bulunmaz olduğunu düşünür
Hoşa gitmeyen problemleri çözmeye çalışır	Kurnazdır
Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleranslıdır	Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleransı yoktur
İnanırma gücü yüksektir	Kararsızdır
İnsanlara güvenir	Yalnızca kelimelere ve kağıt üzerindeki sonuçlara güvenir
Personelinin yaptıkları yanlışlarında suçlamaları üstlenir	Tersini yapar
Çalışanları ile karşılıklı görüşmeyi tercih eder	Uzun raporlar ister
Verdiği sözde durur	Sözünü tutmaz
İş yerinde en az iki kişinin kendisinden daha iyi çalıştığını düşünür	Alacağı ücret her şeyden önemlidir

Liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Liderlik ile ilgili en güncel ayırım ise liderlerin "transaksiyonel veya transformasyonel olarak sınıflandırılmasıdır. Bir transaksiyonel lider daha belirgin amaçlar oluşturmada, işleri desteklemek ve performansı artırmak için teklif sunma veya ödüllendirme, işleyişte ve kurallara uyma konusunda daha gelenekseldir. Bunun tersine transformasyonel lider daha çok ilham verici ve destekleyicidir (Goethals vd., 2004).

Bu çalışmada, Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulunda 2010 yılında çalışan sınıf komiserlerinin hangi tarzda liderlik davranışları gösterdikleri ve öğrencilerin sınıf komiserlerinde görmek istedikleri liderlik davranışı anketleri sonucu sınıf komiserlerinin aslında nasıl bir liderlik davranışı gösterdiklerine/göstermeleri gerektiğine yönelik ulaşılmış olan istatistiksel bulgular ele alınacaktır.

2. Literatür Taraması

2.1. Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımı

Transaksiyonel liderlik yaklaşımında davranış sergileyen liderler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanır. Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu yaklaşım geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde, bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir ve atılım yoktur. Bu liderlik tipi durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda uygundur (Sabuncuoğlu, 2001).

Transaksiyonel lider, çalışanlar ve lider arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Gelenekçi bir yapıya sahip olan Transaksiyonel liderlere göre çalışanlar kendilerinden beklenen kadarını yaparlar. Lider karşılıklı bağlılıkla, çalışanlara istediklerini verdiği sürece başarı bekler. Transaksiyonellider hedeflere ulaştırmak için daha pratik davranır. Sorunlara zamanında müdahale ederler (Güzel & Akgündüz, 2011; Jung, 2001).

Transaksiyonel liderlik 3 boyuta sahiptir. Bunlardan ilki koşullu ödüldür. Liderler, amaçların gerçekleşmesi durumunda nasıl bir yol izleneceği ve onların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğine ilişkin olarak izleyenlerle açıkça bir anlaşmaya varırlar. Ödül söz vererek ya da sağlayarak izleyenlerle bir nevi takas yaparlar. İkinci boyut ise istisnalarla yönetim tarzıdır. Eğer yönetim aktif ise liderler izleyenlerin performansını takip ederek onların standartlardan sapmalarını ve hatalarını düzeltir. Eğer yönetim pasif ise bu süreçte düzeltici bir eylemde bulunmazlar (Buluç, 2009). İstisnalarla yönetim tarzına sahip transaksiyonel

liderler, işler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartlarını belirleyerek günlük işleyiş içerisinde bir problem oluşmadan müdahalede bulunmazlar. Genelde hatalara odaklanarak yalnızca hataları dile getirmeyi tercih ederler. Bu nedenle çalışanlar üzerinde stres yaratabilirler (Güner, 2002). Üçüncü boyut ise 'laissez-faire' liderlik boyutudur. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eder. Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hakimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise ortada pek gözükmezler (Buluç, 2009).

Transaksiyonel liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini genellikle çalışan personeli ödüllendirmeyi, böylece çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece transaksionelliderler çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Dolayısıyla çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olma yönleri ile pek fazla ilgilenmemektedirler. Genel olarak transaksiyonel liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı hizmetlerde de bulunmaktadır. transaksionelliderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Bu liderlik anlayışı da durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş organizasyonlarda etkin bir şekilde kullanılmakta ve de etkili olmaktadır (Güner, 2002).

2.2. Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı

Geçmiş yıllara ait en etkili liderlik gelişimi tarihçi James MacGregorBurns'un kavramı, ilk kez 1978'de açıkça dile getirilen transformasyonel veya dönüştürücü liderliktir. Transformasyonel ve transaksionel liderlik arasında temel bir ayırım ortaya koyan Burns'e göre; transaksionel liderlik, bir insan değerli eşyaları değiş tokuş yapılacağına diğer insanlarla irtibat kurmak ve ilk adımı atmak için harekete geçtiği zaman ortaya çıkar (Goethals vd., 2004).

Değerli eşyalar ekonomik, politik veya psikolojik nesnelere olabilir. Otorite imtiyazını alan ve meşruiyeti olan lider takipçileri için ekonomik faydaları gözetebilir. Burns bu tarz liderlikte, "onları bir arada tutan sürekli amaçlar için pazarlık olamayacağını" tartışmaktadır. Onların ilişkisi iş ilişkisi olur (Goethals vd., 2004).

Bazı liderlik teorisyenleri, bütün liderlik tanımlamalarını bu şekilde değiştirmeye çalışmaktadır. Buna rağmen Burns, transaksionel liderliğin transformasyonel liderlikten en önemli ayırt edici özelliğinin, transformasyonel liderin, takipçileri ile birlikte iş yapacağı zaman takipçilerinin moral ve motivasyonlarını yükseltmesi gerektiğinde ortaya çıkacağından bahseder. Burns, milyonlarca Hintlinin isteklerini harekete geçiren ve bir yöntemle onları kendisine bağlayan Hintli Mohandas Gandhi için transformasyonel lider olarak bahsetmektedir. Amaçların nasıl başarılacağı, adlandırılacağı ve bir uçtan bir uca kargaşanın nasıl olmayacağını tamamen tekrardan dizayn etmiştir. Açıkça, liderler bir grubu yönetmek için güdülerini ve moral değerlerini radikal bir şekilde değiştirebilme potansiyellerine sahiptirler. Ve Burns'un bakış açısına göre liderler sadece grupların değişimindeki güdüler ve moral değerler değil, değişiminde güzelce benimsemelidir. Lider ve takipçileri sorumluluğu paylaşmalıdır (Goethals vd., 2004).

Burns ve Sorenson, eski başkan Bill Clinton'un sağlık planındaki başarısızlığından sonra gerçek manada değişim için mücadelesindeki başarısızlığının kritik olduğuna ayrıca Clinton'un transformasyonel liderlik testinde başarısız olduğuna inanmışlar ve Bill Clinton'un ibret verici bir şekilde transaksionel bir lider olduğuna inanmışlardır. Burns ve Sorenson transformasyonel liderliğin, cesaret, inanç, sözünü tutma, yetenek ve değişimi yaratmak için maceraya atılmak özelliklerini gösterdiği konusunda hemfikirdirler (Goethals vd., 2004).

Bass, transformasyonel liderliğin davranışlarını dört ana özellikte karakterize etmektedir. Birincisi, onlar karizma sahibidir veya olduklarından iyi etkide bulunmaktadır. inanç ve değer sahibidirler. Amaçların, vaat ettiklerinin ve kararların etik değerleri üzerine önemli vurguyu yaparlar. İkincisi, gelecek için amaçladıkları vizyonlarını söylerken, takipçilerini yüksek standartlara çıkarma davet ederken, optimistik şevk verici konuşmalar yaparken ve ne yapılması gerektiği ile ilgili destekleyici ve manalandırıcı motivasyonlarını ilham verici bir şekilde gerçekleştirirler. Üçüncüsü, bu tarz liderler entelektüel dürtüyü, takipçilerinin yeni bakış açılarına sahip olmalarını, eski soruları üstlenmeyi, fikirlerini açıkça söylemelerini sağlar. Sonuncusu, adilane ödüllendirilmeleri için her takipçi insanın ihtiyaçlarını, kapasitelerini ve isteklerini insancıl bir şekilde hesap ederek düşünür (Goethals vd., 2004).

2.3. Kurumlarda Transformasyonel Liderlik

Çağımızda her yönde çok hızlı gelişme ve değişimler yaşanmakta, bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler organizasyonları buna

adaptasyona zorlamaktadır. Bugünün organizasyon birimleri, değişen ve gelişen şartlara yeterli uyumu gösterebilmek için, dinamik, duyarlı ve esnek olmak zorundadırlar (Parlak, 1997).

Kurumsal ortamda oluşan transformasyonel liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanların hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Harekete geçirici liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 2000).

Kurumda dönüşüm sağlamak isteyen transformasyonel liderlerin karşılaştıkları en önemli sorunların direnç kaynaklarını üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; organizasyonel kültür, bireysel ilgi alanları ile organizasyonel hedef ve strateji anlayışlarıdır. Harekete geçirici liderlerin en büyük nitelikleri, bu değişime karşı oluşan dirençleri takipçilerinin de katılımıyla kırmalarıdır. Hiçbir değişim takipçilerinde katılımı olmadan tam bir başarıya ulaşamaz (Eren, 1991).

Transformasyonel liderlik organizasyonel yapıda köklü değişimi amaçlayan bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2000).

Başarılı organizasyonların arkasındaki itici güç liderliktir. Yeni liderler insanları hareket geçiren, çalışanları lidere, lideri de değişimin temsilcilerine çeviren transformasyonel liderliktir. Transformasyonel liderler çalışanların, tüm yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırarak ve onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece organizasyon üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varırlar, organizasyonel görevlerini kendi bireysel çıkarlarının üstünde görebilirler. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda değişim ve yenilik başlatan kimseler "Transformasyonel Lider" adı verilmektedir (Karamürsel, 1997).

Aşağıda Transformasyonel liderin tipik karakteristik özellikleri görülmektedir (O'Leary, 2000).

- **Karizma;** Lider, organizasyon için açık vizyon sahibidir ve çalışanlarıyla bu vizyonla iletişime geçebilir.
- **Güven;** Lider iyi bir algıya sahiptir ve organizasyonu olumlu yönde etkileyecek kararı görebilir. Bu kabiliyet liderin güvenli hareket etmesini sağlar, güvenin çalışanlar arasında artmasını sağlar.
- **Saygı ve sadakat;** Lider, insanlara önemli olduklarını hissettirerek insanlar arasında kendine karşı saygıyı ve sadakati sağlar.
- **Etkileyici övgü;** Lider, iyi iş yaptıklarında etkileyici bir şekilde çalışanlarını ve takımı över. Çalışanların, organizasyonun geleceğini yapmış oldukları katkılarla nasıl etkilediklerini bilmelerini sağlar.
- **İlham;** Lider, çalışanların kabiliyetli oldukları işlerde yapamayacaklarını düşündükleri anlarda çalışanlara ilham verme konusunda uzmandır. Bu durum saygı ve destekle başarılır.

Bu liderlik tarzı insanların, grubun veya organizasyonun sert bir biçimde geliştirilmesi gerektiğinde etkili olur.

Transformasyonel liderler, kendi düşüncelerini gerçekleştirecek bir takımın üyesi olmaya meyilli; bir şirketin geleceğinde veya şirkette yönetici olacaklarına inanan insanlara ilham verirler. Medyatik bir kafa yapısına sahiptirler ve mükemmel iletişim kurabilirler ama resmin detayından çok bütününe odaklanırlar. Sıklıkla görevlere vekil olarak birini tayin ederler ve işler umulduğundan daha uzun süre gerektirirse güçlü bir desteğe ihtiyaçları vardır (Career Skills Library, 2009).

Transformasyonel liderlikle ilgili Burns, ilk başta transaksionelin karşıt anlamı olarak tanımlanan transformasyonel liderliği transaksionel liderliğin karşıt anlamı olmadığını gözlemlemiştir. Burns'e göre, transformasyonel lider takipçilerini kendi kendilerine liderlik edebilmeleri için sadece vizyoner değişimi gerçekleştirecek kişi olarak tarif ettiği önemli işler başardıkları ile ilgilenmez aynı zamanda moral değerlerindeki yüksek olmasıyla da ilgilenir. Burns'ün teorik ayrımının merkezinde, moral değerlerin yüksek olması, grubun ve organizasyonun toplanan ilgileriyle daha çok ilgilenen ve kendilerinin kişisel arzularına karşı hareket eden bir topluluk olduğunu vurgular. Buna rağmen politik bilimci James Downton (1973), Burns'ün transformasyonel liderlik ile kağıt üzerindeki isyancı liderliği birbirinden sağlam bir şekilde ayırdığını söylemektedir. Onun çalışmaları, gelecek yüzyıl içerisinde 1990'lara kadar liderlik literatüründe transaksionel liderlik ve transformasyonel liderlik ile ilgili en geniş çapta gelecek yirmibeş yıl için liderlik araştırmalarıyla ilgili derslerde ortaya konmuş önemli sonuçlar içermektedir (Goethals vd., 2004).

Bass'ın transformasyonel liderlik teorisi ise, etkili liderin karizma, ilham verici, entelektüel bakış açısı ve düşünme olmak üzere dört özelliğine dikkat çekmektedir. Bu teoriye göre bu özellikleri gösteren

liderler, büyük başarılarında bulunurlar ve kısa dönem ilgilerinin yerine uzun dönem ilgilerini organizasyonları için hedefler ve böylece çalışanlarına ilham verirler. Deneysel araştırmalar bu teorisinin bazı önermelerini desteklerler (Helms, 2006).

Bass harekete geçirici liderliğin dört boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar, karizmatik liderlik, özendirici liderlik, zihinsel dürtü ve bireyi önemsemedir (Özel, 1996).

➤ **Karizmatik özelliğe sahip yöneticiler;** hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Çalışanlarından saygı, itimat ve bağlılık beklerler. Bu tür yöneticiler çalışanlarına coşku, inanç, övünç ve güven duygusu yaratırlar. Karizmanın sadece çok ender kişilerde bulunduğu düşüncesi artık kaybolmuştur. Karizma, en alt kademelerdeki yöneticilerde de bulunabilen bir nitelikler.

➤ **Özendirici liderlik boyutu ile yöneticiler;** sahip oldukları vizyonu çalışanlarına aktararak, çalışanların davranışlarını belli bir amaca doğru yöneltirler. Amaca ulaşmak için kararlılık gösterirler. Bu kararlılıkları çalışanların güdülenmesini yükseltir. Onlara gösterilen duygusal destek çalışanların ilk zamanlarda duygusal beklentileri için çok önemlidir.

➤ **Yöneticinin zihinsel dürtüye önem vermesi;** çalışanların eski durumları, yeni bakış açılarıyla görmelerini sağlar. Çalışanların yaratıcı düşüncelerini, strese karşı koymalarını ve yorum yeteneğinin gelişmesini sağlar ve çalışanlar düşüncelerini daha rahat söylemeye başlarlar.

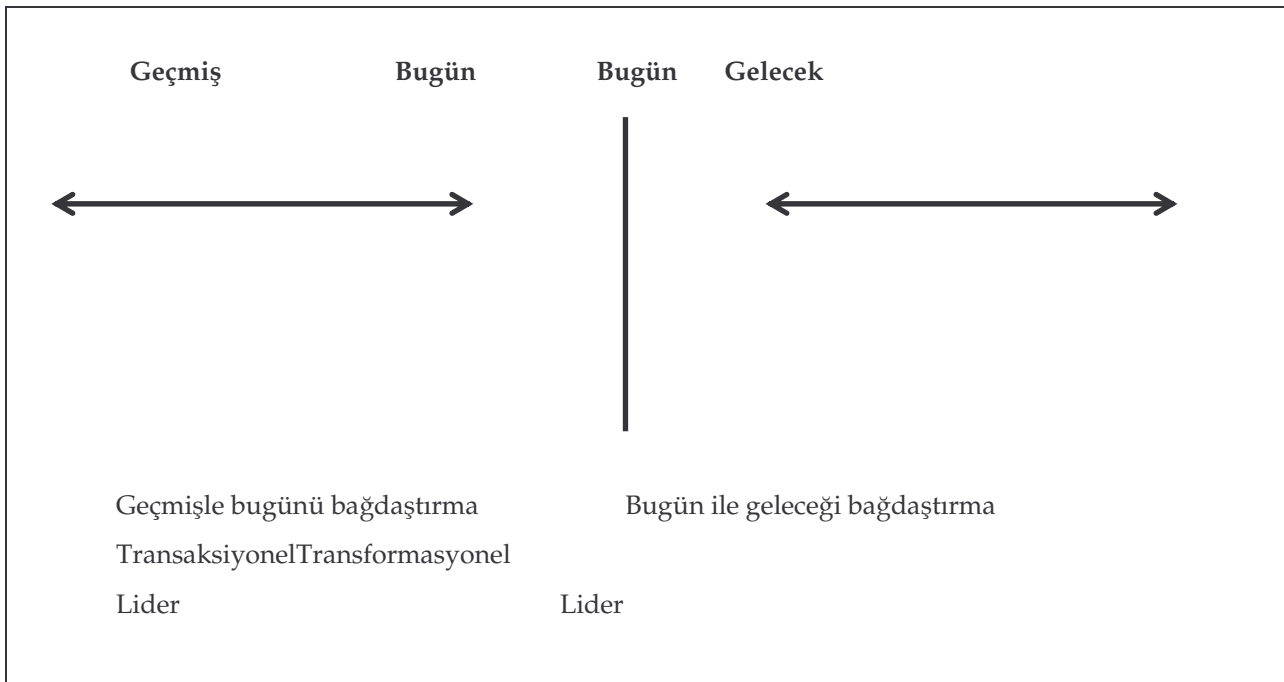
➤ **Yöneticinin bireyleri önemseyen bir tutum sergilemesi;** çalışanları ile tek tek ilgilenmesini gerektirir. Her çalışanın ayrı bir ilgi alanı ve değişik gereksinimleri vardır. Çalışan birey olarak özel ilgi beklemektedir. Bu durumda lideri ile bir iletişim kuran çalışan, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hissedebilir. Böylece çalışanların kendilerine olan güven duygusu artar. Aynı zamanda bu, çalışanların fikirlerini de rahatça söylemelerini kolaylaştırır.

Liderlik yaklaşımlarından biri de çok kapsamlı olmasa da Roberts'in harekete geçirici liderlik yaklaşımıdır. Ona göre lider, çalışanların yönetiminden ve kültürün şekillendirilmesinden çok enerjinin yaratılması ve yönetilmesi ile uğraşır. Lider enerjiktir. Arzu ve istek yaratır. Organizasyon içinde oluşan çeşitli olumlu ve olumsuz duyguları kanalize ederek diğer çalışanları olaya aşırı bir heyecanla katılmalarını sağlar. Canlılığı, pozitif enerji olarak tanımlayabiliriz. Lider çalışanların kendilerini farklı hissetmelerine yardım eder. Roberts'a göre karizma kriz durumlarında ve bir değişim oluştuğunda bir sonuç olarak ortaya çıkar. Aslında bu da Conger ve Kanungo'nun fikirleri ile benzerlik taşımaktadır (Ateş, 2005).

Transformasyonel liderliğin etkisi, transaksyonel liderliğin tersine çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyi üzerinde önemlidir. Transaksyonel liderlikte direktiflerle baskın bir tarz sergilerken, transformasyonel liderlikte asları yetkilendirme, güçlendirme yolu ile çalışanların etkin olduğu bir tarz söz konusudur (Jung, 2001).

Transaksyonel liderlik ile transformasyonel liderlik arasındaki en belirgin ayrışmanın aşağıda verilen çizelgede görülmesi mümkündür.

Tablo 2: Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik (Eren, 1998)



3. Çalışma Metodu

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırma, Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışan sınıf komiserlerinin hangi tarzda liderlik davranışları gösterdiklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçüm sonucunda sınıf komiserlerinin transformasyonel liderlik davranışı gösterip göstermediklerine yönelik istatistiksel bulgulara ulaşılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Evreni temsil etmek üzere İstanbul'da bulunan Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenim gören öğrenciler örneklem olarak seçilmişlerdir.

Örneklem seçiminde kolay erişilebilir örneklem metodu kullanılmıştır. Okulun İstanbul'da olması ve yönetim tarafından anket uygulamasına izin verilmesi ve Polis Meslek Yüksek Okulları arasında en kalabalık okullardan biri olması örneklem olarak seçilmesinde rol oynamıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Aracı

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket 2 ana kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda anket çalışmasının amacını açıklayan bir giriş ile birlikte kişisel bilgi formu yer almaktadır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, okuldaki yılı, eğitim durumu, ailesinin gelir durumu ve sınıf komiserlerinin eğitim durumları sorulmuştur. İkinci kısımda ise, Liderlik Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Robert I. Kabacoff başkanlığındaki Yönetim Araştırma Grubu (MRG) tarafından geliştirilmiştir. Lider Etkililiği Analizi (LEA)'nden faydalanılarak oluşturulan 6 boyut ve 22 alt boyuttan oluşmaktadır (Kabacoff, 1998). Ölçek içerisinde yer alan 65 soru Gizem UZUN'un tezinden alınarak kullanılmıştır (Uzun, 2005). Katılımcılardan Liderlik Davranışı Ölçeğinde bulunan ifadeleri "bu davranışlar mevcut sınıf komiserinizi tanımlamada ne kadar uygun (algılanan davranışları ölçmeye yönelik değerlendirme)" şeklinde değerlendirmeye tabi tutmaları istenmiştir. Liderlik Davranışı Ölçeği içerisinde yer alan 6 temel boyut ve 22 alt boyut aşağıda yer almaktadır:

3.3.1. Vizyon yaratma (creating a vision) : Bu boyutu 5 alt boyuttan oluşmaktadır :

1. Tutuculuk: Mevcut durumu korumak, öngörülebilirliği sağlamak ve riski en aza indirmek için sorunlara geçmiş uygulamalar ışığında yaklaşmak; tutuculuk davranışının bileşenleridir.
2. Yenilikçilik: Çabuk değişen ortamlarda kendini rahat hissetme, risk almaya istekli olma, yeni ve denenmemiş yaklaşımlara açık olma; yenilikçilik davranışını ifade eder.
3. Bilimsellik: Uzmanlık alanı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma ve bilgilerini sürekli yenileme, karar alma ve sorun çözümede uzmanlık bilgilerinden faydalanma; bilimsel açıdan yaklaşımı ifade eder.
4. Bağımsızlık: Bağımsızlık davranışı ile, karar almada bağımsızlık üzerinde durulmaktadır. Karar almada kendini asıl görme, kişinin bağımsızlığını vurgular.
5. Stratejik Olma: Stratejik olma; uzun dönemli ve geniş perspektifli bir bakış açısı ile objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yönelmeyi gerektirir.

3.3.2. İzleyici kazanma (developing followership) : Bu boyutu 4 alt boyuttan oluşmaktadır:

1. İkna Edicilik: İkna edicilik davranışı, başkalarını ikna ederek onların bağlılıklarını sağlama ve görüşlerini onlara benimsetebilme ile ilgilidir.
2. Açıklık: Kişilerle ilişkilerinde rahat ve içten bir tarz benimseme, kolay ilişkiler kurabilme, duygularını açık şekilde ifade edebilme anlamındadır.
3. Coşkululuk: Başkalarını ilgili ve coşkulu tutabilme yeteneğine sahip olma, canla başla ve şevkle hareket etme; coşkululuk davranışının işaretidir.
4. Kontrollü Olma: Duygularını kontrol altında tutmaya çalışarak, kişilerle ilişkilerini sade ve en alt düzeyde tutma davranışı; kontrollü olma olarak ifade edilmektedir.

3.3.3. Vizyonu uygulamaya koyma (implementing the vision) : Bu boyutu 4 alt boyuttan oluşmaktadır:

1. Yapıyı Oluşturma: Sistematik ve düzenli bir yaklaşım benimseme, metodik çalışmayı tercih etme, hedefler ve prosedürler geliştirme ve uygulama; yapıyı oluşturma davranışının bileşenleridir.
2. Taktik Belirleme: Taktik belirleme davranışı; kısa vadeli, pratik stratejiler belirleyerek mümkün olduğunca çabuk sonuç üretme anlamındadır.
3. İletişim: Başkalarından ne istediğini ve beklediğini net bir şekilde onlara iletme, düşünce görüşlerini açıkça belirtme, tam ve sürekli bilgi akışını sağlama davranışları kişinin iletişim yeteneği ile ilgili bulunmaktadır.

4. Yetkilendirme: Yetkilendirme davranışı; kişilere önemli görevler ve yeter derecede özerklik vererek amaçlara ulaşmada onların yeteneklerinden faydalanma anlamında kullanılmaktadır.

3.3.4. Süreci izleme (followingthrough) : Bu boyutu 2 alt boyuttan oluşmaktadır:

1. Kontrol: Kontrol davranışı; hiç bir şeyi şansa bırakmama, belirli işler için bitiş zamanları belirleme ve işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak için iş sürecini izleme anlamındadır.

2. Geribildirim: Kişilerin performansları, beklenti ve istekleri karşılama dereceleri hakkındaki düşüncelerini onlara açıkça belirtme davranışı, geribildirim davranışının gereğidir.

3.3.5. Sonuca ulaşma (achievingresults) : Bu boyutu 3 alt boyuttan oluşmaktadır:

1. Yönetim Odaklılık: Yönetim odaklı olma davranışı; sahip olunan yetkiyi kullanarak, başkalarının çabalarını yöneterek ve yönlendirerek etkili olmayı sağlama anlamındadır.

2. Üretim Odaklılık: Üretim odaklı olma davranışı; Başarı doğrultusunda güçlü bir yönelim yaratma, kendisi ve başkaları için yüksek beklentiler oluşturma, kendisini ve başkalarını yüksek seviyelere yönlendirir.

3. Baskınlık: Bu davranış; zorlayıcı, ısrarcı ve rekabetçi bir yaklaşımla sonuçlara ulaşmaya çalışmadır.

3.3.6. Takım oyunu (teamplying) : Bu boyutu 4 alt boyuttan oluşmaktadır:

1. İşbirliği: İşbirliğine önem verme davranışı; amaçların gerçekleştirilmesine katkılarını sağlamak için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını kurum amaçları ile uyumlaştırmaya çalışmadır.

2. Fikir Birliği: Fikir birliği; karar alma sürecinin parçası olarak başkalarının öneri ve görüşlerini değerlendirmek ve onların bilgi birikimlerinden faydalanmaktır.

3. Yetki: Örgüte bağlılık, yetkili kişilerin görüşlerine saygılı olma ve onları bilginin ve kararların kaynağı olarak görme; yetki odaklı olma davranışının göstergeleridir.

4. Empati: Empati; kişilerle yakın ve onları destekleyici ilişkiler kurabilme, kişilerin istek ve ihtiyaçları ile ilgilenmedir.

3.4. Puanlama

Anketin birinci kısmında yer alan kişisel bilgi formundaki sorular, kodlanarak frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin ikinci kısmında yer alan sorular ise "tamamen uygun (5)" dan "hiç uygun değil (1)" e uzanan 5□li aralıklı ölçek ile katılımcılara sunulmuştur.

3.5. Araştırmanın Uygulanması

Anket uygulaması Mayısın 2.haftası Cuma günü yapılmıştır. Uygulamaya sadece okulda bulunan ve gönüllü katılım gösteren öğrenciler dâhil edilmiştir. Cuma günü olması sebebiyle okuldan evci ayrılan öğrenciler, hasta olanlar, görevliler ve ankete cevap vermek istemeyenler kapsam dışında kalmışlardır.

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Anketlerden elde edilen veriler Statistical PackageforSocial Science for Windows (SPSS) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış olup araştırmaya yönelik olarak çeşitli istatistikî analizlerle değerlendirilmiştir. Çalışma sonuçları olarak betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır, Araştırmalar SPSS 16,0 paket programı ile yapılmış olup, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, demografik değişkenlere ilişkin veriler yorumlandıktan sonra, liderlik davranışı anketine ilişkin veriler analiz edilecektir.

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik dağılımları yaş, cinsiyet, okuldaki kaçınıcı yılı, eğitim durumu, ailesinin gelir durumu ve sınıf komiserinin eğitim durumu aşağıdaki Tablo 9□da gösterilmiştir.

Tablo: Ankete Katılan Öğrencilerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	361	89.1
	Bayan	44	10.9
Yaş	18-20	170	42
	21-23	212	52.3
	24-26	23	5.6
Okul Yılı	1.Sınıf	253	62.5
	2.Sınıf	152	37.5
Eğitim Durumu	Lise	362	89.4
	Ön Lisans	43	10.6

Ailesinin Gelir Durumu	400-1000	205	50.6
	1001-2000	171	42.2
	2001- +	29	7.2
Sınıf Komiserlerinin Eğitim Durumu	Lisans	376	92.8
	Yüksek Lisans Ve Doktora	29	7.2

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan 405 öğrencinin çoğunluğunun erkek (%89.1), 21-23 yaş arasında (% 52.3), 1. sınıf öğrencisi (% 62.5) , Lise mezunu (% 89.4), ailesinin gelir durumu 400-1000 arası (% 50.6) ve sınıf komiserlerinin Lisans mezunu (% 92.8) olduğu görülmektedir.

4.2. Liderlik Davranışı Ölçeği Bulguları

Liderlik davranışı ölçeği içerisinde yer alan ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulduktan sonra her bir ifadeye ilişkin istatistiksel tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Ayrıca 6 Temel boyut ile bu boyutların alt boyutları arasındaki korelasyona bakılmıştır. Bu analizler “mevcut sınıf komiserinizi tanımlama (algılanan davranışlar)” açısından yapılmıştır. Son bölümde ise ayrıca demografik değişkenler açısından eşleştirilmiş örneklem t-test uygulamasında farklılık çıkıp çıkmadığına da bakılmıştır.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada öncelikle Liderlik Davranışı Ölçeğinde yer alan 65 soruya ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu amaçla Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizler “MEVCUT SINIF KOMİSERİNİZİ TANIMLAMA (ALGILANAN)” açısından yapılmıştır. Bu değerlendirme için 1., 30., 64. ve 65. soruların güvenilirliği düşürdüğü görülmüş ve kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo da sunulmaktadır.

Tablo: Güvenilirlik Analizi Sonuçları α	
MEVCUT SINIF KOMİSERİNİZİ TANIMLAMA (ALGILANAN)	0,980

Kapsam dışı bırakılan 64. ve 65. sorular Liderlik Davranışı Anketinin 6 boyutundan biri olan “Takım Oyunu” boyutu altında yer alan “İşbirliği” alt boyutunun iki maddesini oluşturmaktadır. Bu iki sorunun kapsam dışı bırakılması “İşbirliği” alt boyutunun kapsam dışında kalmasına neden olmuştur. Bu nedenle 6 boyut ve 22 alt 85 boyuttan oluşan Liderlik Davranışı Anketi, bu çalışmada 6 boyut ve 21 alt boyut içerisinde inceleme konusu yapılmıştır.

4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Değerlendirmeye alınan 61 sorunun her biri için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Analiz konusu olan liderlik davranış bileşenleri açısından genel durumu görebilmek amacıyla liderlik davranışlarını oluşturan ifadelerin toplam değerleri bulunarak, 21 liderlik davranışının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamalar mevcut sınıf komiserlerinin nasıl algılandığı ve aslında nasıl olması gerektiği üzerinden yapılmıştır

5. ANALİZ SONUÇLARI

5.1. Vizyon Yaratma Boyutunda;

Tutuculuk ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında “Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışı vardır” (%46,9), “Karar ve uygulamalarda risk almaktan kaçınır” (%57,7), “Kurumun var olan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınır” (%68,9), “İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını ister” (%45,5) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini tutucu olarak gördükleri fakat polis okulu öğrencilerinin sınıf komiserlerini nasıl görmek istedikleri ile ilgili yapılan ankette ise öğrencilerin sınıf komiserlerini daha az tutucu olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %46).

Yenilikçilik ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında “Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığında riske girmeyi göze alır” (%29,8), “Yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açıktır” (%48,4) oranında sınıf komiserlerini daha az yenilikçi, fakat “Öğrencilerin yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendirir” (%50,6), “Yeni proje ve fikirleri destekler” (%43,9), “Öğrencilerin iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır” (%26,4), “Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışı vardır” (%48,7) oranında sınıf komiserlerini yenilikçi olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok yenilikçi olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %89).

Bilimsellik ile ilgili soruların cevaplarına bakıldığında “Uzmanlık alanıyla ilgili bilimsel gelişmeleri takip eder” (%40), “Karar ve uygulamalarda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanır” (%49,1), “Sorunlara analitik çözümler üretmeye (problem çözmeye yönelik düşünme) ve bunları uygulamaya çalışır” (%46,1), “Uzmanlık alanı ile ilgili bilgilerini sürekli yeniler” (%43,4), “İş alanıyla ilgili yayınları takip eder”

(%47), "Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarında uzmanlık bilgilerinden faydalanır" (%48,9) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini bilimsel olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette ise öğrencilerin sınıf komiserlerini daha bilimsel olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %90).

Bağımsızlık ile ilgili soruların cevaplarına bakıldığında "Doğruluğuna inandığı kararları özgürce alır" (%51,6), "Kararlarını alırken baskı ile karşılaşmaz" (%42), "Karar ve uygulamalarında etki altında kalmaz" (%40,5) oranında sınıf komiserlerini bağımsız olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha bağımsız kararlar alabilen yöneticiler olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %83).

Stratejik Olma ile ilgili soruların cevaplarına bakıldığında "Getirisini de göz önünde bulundurarak yüksek riskli projeler için tolerans gösterir" (%27,7) oranında sınıf komiserlerini stratejik olarak görmedikleri, fakat "Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur" (%50,8), "Gelecekle ilgili kararlarını stratejik bir plan dahilinde alır" (%46,2), "Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünür" (%45,4), "Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yapar" (%44,7) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini stratejik olarak gördükleri gözlemlenmektedir; fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha stratejik olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %87).

5.2. İzleyici Kazanma Boyutunda ise;

İkna Edicilik ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında "Öğrencilerin yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetiyle sağlar" (%43,2), "Öğrencileri karar ve uygulamaları doğrultusunda ikna etmeye çalışır" (%48,4), "Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda öğrencileri bilgilendirir" (%48,6), "Öğrencilerin kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlar" (%49,4) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini ikna edici olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha ikna edici olarak görmek istedikleri bulunmuştur (Ortalama %88).

Açıklık ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında "Öğrencilerle kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurar" (%49,6), "Duygu ve düşüncelerini açık ve samimi bir şekilde ifade eder" (%62,2) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini açık olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha açık ve şeffaf olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %87).

Coşkululuk ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında "Öğrencilerin işe istekle sarılmalarını sağlamak için elinden geleni yapar" (%45), "Öğrencilerin motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem verir" (%43,7), "İşini severek ve isteyerek yapar" (%61,5), "Öğrencilerin işi severek yapmaları için gereken ortamı yaratmaya çalışır" (%46,4) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini coşkulu gördükleri fakat yapılan ikinci bir ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha coşkulu olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %79).

Kontrollü Olma ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında "İş dışında da görüştüğü birçok iş arkadaşı vardır" (%51,3), "Duyularını kontrol altında tutar" (%53,3), "İş arkadaşlarıyla ilişkileri olabildiğince sade ve resmidir" (%52,6), "İş arkadaşlarıyla ilişkileri genelde iş ile sınırlıdır" (%44,2), "Özellikle iş hayatında kişilerle arasında belli bir sınırı korumaya özen gösterir" (%52,1) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini daha kontrollü olduklarını gördükleri gözlemlenmektedir. Fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha kontrollü olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %76).

5.3. Vizyon Uygulama Boyutunda;

Yapıyı Oluşturma ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında "Öğrenciler için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırır" (%42,7), "İş süreci ile ilgili prosedürler belirler ve bunların uygulanmasını sağlar" (%49,7) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini yapıyı oluşturucu olarak gördükleri fakat yapılan ikinci bir ankette polis okulu öğrencilerinin sınıf komiserlerinin daha çok yapıyı oluşturucu olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %78).

Taktik Belirleme ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında işlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluşturur" (%48,9), "Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli pratik stratejilerle sonuca ulaşır" (%45,7) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini taktik belirleyici olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok taktik belirleyici olarak görmek istedikleri sonucu ortaya çıkmıştır (Ortalama %82).

İletişim ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında "Beklenti ve isteklerini öğrencilere açıkça belirtir" (%66,4), "Öğrenciler ile ilgili düşünce ve görüşlerini onlarla paylaşır" (%59,7), "Öğrencilerle arasında tam ve sürekli bir bilgi akışını korur" (%47,6) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini iletişim içinde gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok iletişime açık olarak görmek istedikleri bulunmuştur (Ortalama %79).

Yetkilendirme ile ilgili soruya verilen cevaplara bakıldığında “Gerektiğinde öğrencilere yetki ve sorumluluk verir” (%57,1) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini yetkilendirme yapıyor olarak gördükleri gözlemlenmektedir. Fakat yapılan ikinci ankette ise öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok yetkilendirme yapıyor olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %87).

5.4. Süreç İzleme Boyutunda ise;

Kontrol ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında “İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol eder” (%55,1), “İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder” (%61,5), “Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlar” (%60) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini kontrollü olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette ise öğrencilerin sınıf komiserlerini daha kontrollü olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %75).

Geri bildirim ile ilgili soruya verilen cevaba bakıldığında “Öğrencilerin performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerini onlarla paylaşır” (%58) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini geribildirimde bulunur olarak gördükleri gözlemlenmektedir. Yapılan ikinci ankette ise öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok geri bildirimde bulunur olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %74).

5.5. Sonuca Ulaşma Boyutunda;

Yönetim Odaklılık ile ilgili soruya verilen cevaba bakıldığında “Öğrencilerin çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerini kullanır” (%51,1) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini yönetim odaklı olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette ise öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok yönetim odaklı olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %69).

Baskınlık ile ilgili soruya verilen cevaba bakıldığında “Kurum amaçlarına ulaşmak için öğrencileri iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlar” (%38,2) oranında öğrencilerin sınıf komiserini baskın gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha baskın olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %64).

Üretim Odaklılık ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında “Öğrenciler için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlar” (%40,2), “Kendisi için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerler” (%49,3), “Öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturur ve onları beklentileri gerçekleştirme doğrultusunda teşvik eder” (%41,2) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini üretim odaklı olarak gördükleri gözlemlenmektedir. Fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok üretim odaklı olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %67).

5.6. Takım Oyunu Boyutunda da;

Fikir Birliği ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında “Karar ve uygulamalarında çalışma arkadaşlarının görüş ve önerilerinden faydalanır” (%59,5), “Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarının bilgi ve deneyimlerinden faydalanır” (%62,7) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini fikir birliği içerisinde uygulamalar yapar olarak gördükleri fakat yapılan ikinci ankette aslında sınıf komiserlerini daha çok fikir birliği içinde uygulamalar yapar olarak görmek istedikleri bulunmuştur (Ortalama %78).

Yetki ile ilgili soruya verilen cevaba bakıldığında “Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alır” (%66,2) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini yetkili gördükleri fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok yetkili olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır (Ortalama %81).

Empati ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında “Öğrencilerin özel sorunlarına duyarlılık gösterir” (%52,8), “Öğrencilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışır” (%50,2) oranında öğrencilerin sınıf komiserlerini empati uyguluyor olarak gördükleri gözlemlenmektedir. Fakat yapılan ikinci ankette öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok empati yapıyor olarak görmek istedikleri gözlemlenmiştir (Ortalama %67).

6. Sonuç ve Öneriler

Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulunda öğrenim gören öğrencilerin bağlı oldukları sınıf komiserlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları ile öğrencilerin görmek istedikleri liderlik davranışlarının incelendiği çalışmada liderlik davranışlarını 6 temel boyut ve 22 alt boyutun ölçüldüğü sorulara yer verilmiştir. Polis okulu öğrencilerin sınıf komiserlerini daha çok tutucu bulduklarını fakat daha az tutucu olmalarını beklediklerini bunun yanında öğrencilerin sınıf komiserlerini daha bilimsel, yenilikçi, bağımsız, stratejik, ikna edici, açık, coşkulu, kontrollü, yapıyı oluşturucu, taktik belirleyici, iletişim içerisinde, yetkilendirebilen, kontrol sağlayabilen, geribildirimde bulunan, yönetim ve üretim odaklı olan, baskın, fikir birliğine ve empatiye önem veren, yetkisini kullanabilen biri olmasını istediklerini göstermektedir.

İnsanların buldukları ortam, çalışanlarının beklentileri veya çalışanlardan beklentiler liderlik davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yapılan çalışmada sınıf komiserlerinin,

öğrencilerin çeşitli demografik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda ortaya koydukları liderlik davranışları betimlenmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan sonuçlar detaylı olarak verilmiştir. Sınıf komiserlerinin tutucu buldukları ve globalleşen dünyada artık tutuculuğun bir yerinin kalmadığı da göz önünde bulundurulacak olursa tutucu davranılmaması yönünde sınıf komiserlerinin kendilerini geliştirebilmeleri mümkündür. Genel olarak sınıf komiserleri araştırmada ölçülen liderlik davranışlarını gösteriyor olsalar da bilimin, teknolojinin, kalitenin her alanda artması gerektiği gibi liderlik davranışlarında da artması gerektiği sonucunu açık bir şekilde araştırmanın sonucunda ortaya koymuştur. Bu perspektif sınıf komiserlerinin liderlik davranışlarıyla ilgili kendilerini geliştirebilecekleri alanlara yönelmeleri ile, hitap etmiş oldukları öğrencilerin beklentilerine daha fazla cevap verebileceklerini göstermektedir. Burada gözönünde bulundurulması gereken en önemli noktalardan bir tanesi de sınıf komiserlerinin Polis Okulu yönetiminde alt kademe yönetici oldukları ve kendilerine verilen emir ve görevleri yerine getirme zorunluluğunda bulunmalarıdır. Bu resmi hiyerarşik yapı içerisinde bulunan sınıf komiserleri polis okulu öğrencilerinin kendilerinden bekledikleri liderlik özelliklerini kendilerine verilen yetki, sorumluluklar ve sınırlılıklar gözönüne alındığında gösteremeyebilirler. Bundan dolayı polis okulu öğrencilerinin meslekte gördükleri ilk yönetici grubu olan sınıf komiserlerine uygulamada daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi durumunda öğrencilerin yetişmesinde daha etkili olacağı değerlendirilmektedir. Kendisine daha fazla yetki verilen sınıf komiserleri böylelikle kendilerinden beklenen liderlik vasıflarını daha rahat uygulama fırsatını bulmuş olacaktır.

Bu çalışmada polis okulunda çalışan sınıf komiserlerinin sahip oldukları ve sahip olmaları beklenen liderlik vasıflarından bahsedilmiştir. Bundan dolayı polis okuluna atanacak sınıf komiserleri seçilirken özellikle çalışma kapsamında değerlendirilen liderlik vasıfları ile ilgili değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra polis okullarına atanmaları uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- ATEŞ, Gökhan (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama,(Yüksek Lisans Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- BASS, Bernard.,M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- BATEMAN, Thomas & ZEITHAML, Cari. (1990). *Management Function and Strategy*, Illhonis, Homewood: Irwin.
- BEGEÇ, Suat (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- BLAYNEY, Candace. & BLOTNICKY, Karen. (2010) Leadership in the Hotel Industry; Evidence from Canada. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), ss. 53-66.
- BULUÇ, Bekir (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 57 ss. 5-34.
- ÇELİK, Vehbi (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- EREN, Erol (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- GEYERY, Alois & STEYRER, Johannes.M. (1998). Transformational Leadership and Objective Performance in Banks. *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.
- GOETHALS, George R., SORENSON, Georgia J. BURNS, James MacGregor (2004). *Encyclopedia of Leadership 4 Vol Set.*, Sage Publications, Inc., USA.
- GÜZELYILMAZ, Tülay & AKGÜNDÜZ, Yılmaz (2001). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(2). 281-296.
- HELMS, Marilyn M. (2006). *Encyclopedia of Management*. 5th Edition, Thomson Gale, USA.
- JUNG, Dong. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal* 13(2), 185-195.
- KABACOFF, Robert (1998). Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, *Management Research Group*, 18-19.
- KARİP, Emin.(1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 1-23.
- KARAMÜRSEL, Yılmaz (1997). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- O'LEARY, Elizabeth (2000). *10 Minute Guide to Leadership*. Second Edition, Alpha Books, USA.
- ÖZEL, Uğur (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Ankara: K.H.O. Matbaası.
- PARLAK, Bekir (1997). *Etkili Liderlik, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: DHO Matbaası.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- UZUN, Gizem (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- WELCH, Jack (2005). How To Be a Good Leader? Newsweek, April 2005, s.6. <http://www.newsweek.com/id/49532?tid=relatedcl> (Erişim 28.04.2010). s:1-5.
- WILLIAMS, Michael (2006). *Mastering Leadership*. Second Edition, Thorogood Press, UK.
- YUKL, Gary (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: PrenticeHall Publication.