LİDERLİK TÜRLERİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: UÇUŞ OKULLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Pınar Gökalp
161107110

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Psikoloji Anabilim Dalı
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Semih Soran

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak, 2019

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca değerli katkılarından dolayı Maltepe Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; desteğini ve değerli katkılarını esirgemeyen, çalışmanın her aşamasında bana yol gösteren ve meslek hayatımı yönlendirmemde büyük emeği olan tez danışmanım Doç.Dr.Semih Soran'a en içten şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmamın gerçekleştirilmesinde desteğini ve yardımını her zaman yanımda hissettiğim sevgili hocam Dr. Justin Marcus'a ve bu iki yıl boyunca sabırla ve sevgiyle beni destekleyen aileme, sevgili eşim Görkem Gökalp, canım oğlum Can ve çok değerli annem Bingül Horasanlı'ya çok teşekkür ederim.

Pınar Gökalp

Ocak, 2019

ÖZ

LİDERLİK TÜRLERİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: UÇUŞ OKULLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Pınar Gökalp
Yüksek Lisans Tezi
Psikoloji Anabilim Dalı
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı
Danışman: Doç.Dr.Semih SORAN
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Günümüzde havacılık sektörü hızla büyüyerek gelişmekte ve havayolu sektöründe insan kaynağı ihtiyacı artmaktadır. Artan pilot ihtiyacını karşılamak amacıyla ilgili otoritelerin de desteklemesiyle pilot yetiştiren uçuş okullarının ve üniversitelerin sayısı da bununla beraber artmaktadır. Öğrenci pilot sayısındaki bu artış, uçuş eğitiminde kalite ve emniyetin devamlılığının nasıl sağlanacağı ve sürüdürülebileceği ile ilgili soruları da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda öğrenci pilot performansını etkileyebilecek değişkenlerin uçuş okulları tarafından değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması büyük önem taşımaktadır. Çalışmamızda bu değişkenlerden önemli olduğu değerlendirdirilen ikisi, öğretmen liderliği ve örgütsel kültür incelenmiştir.

Liderlik konusu ele alındığında, özellikle havacılık literatüründe uçuş performansını açıklayıcı çalışmaların sayısının çok az olduğu görülmektedir. Öğrenci pilotlara yönelik öğretmen liderliği konusunda ise araştırma bulunamamıştır. Öğrenci pilotların performanslarını direk olarak etkileyebilecek bu konu kapsamında araştırmamız, liderlik stillerinin öğrenci pilotların performanslarını olumlu-olumsuz olarak nasıl ve şekilde etkilediği ele almaktadır. Örgüt kültürü ise günümüz organizasyonlarında performansın önemli bir yordayıcısı olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda örgüt performansının ve birey performansının arttırılmasında önemli bir değişken olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmamızda bu kapsamda performans, liderlik stilleri ve örgütsel kültür değişkenleri ele alınmış ve öğrenci pilotların performansı üzerinde öğretmen pilotların liderlik stillerinin ve örgüt kültürünün önemli araştırılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde uçuş eğitim organizasyonlarında uçuş eğitimi alan 151 öğrenci pilota ve pilotların öğretmenlerine anket uygulanmış, analizler yapılmış ve sonuçlar açıklanmıştır.

Anahtar Sözcükler: 1. Performans; 2. Liderlik stilleri; 3. Örgütsel kültür; 4. Öğrenci pilot.

ABSTRACT

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON PERFORMANCE AND MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY IN FLIGHT SCHOOLS

Pınar Gökalp
Master Thesis
Psychology Department
Industrial-Organizational Psychology Programme
Thesis Advisor: Assoc.Prof. Semih Soran
Maltepe University Graduate School of Social Science, 2019

Nowadays, the aviation sector is growing rapidly and the need for human resources in the airline industry is increasing. In order to meet the increasing pilot need, the number of flight schools and universities that are provide pilot training with the support of relevant authorities is also increasing. This increase in the number of student pilots is accompanied by questions about how to ensure the continuity of quality and safety in flight training. In this context, it is very important for the flight schools to evaluate the variables that may affect the student pilot performance and to take the necessary precautions. In our study teacher leadership and organizational culture are assessed as important variables and examined.

In aviation literature, there is a very small number of explanatory studies on flight performance and leadership. Additionally, no study has been found on teacher leadership of student pilots. In this context, how leadership styles affect student pilots' performances positively and negatively was investigated in our research.

Organizational culture is considered as an important predictor of performance in today's organizations. In this context, it has emerged that studies have been carried out that the organizational culture is an important variable in improving organizational and individual performance. Leadership styles of teacher pilots and organizational culture have been explored in the student pilots performance process. In this context, our work has included performance, leadership styles and organizational culture.

The application section of this study; 151 student pilots in the flight training organizations formed the universe and a survey conducted, analyzed and explained.

Keywords: 1. Performance; 2. Leadership styles; 3. Organizational culture; 4. Student pilot

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI vi
TEŞEKKÜR vii
ÖZ viii
ABSTRACT ix
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR LİSTESİ xiii
KISALTMALAR LİSTESİ xiv
ÖZGEÇMİŞ xv
BÖLÜM I. GİRİŞ 1
1.1 Liderlik 3
1.1.1 Tarihsel Gelişim Sürecinde Liderlik Kuramları 5
1.1.1.1 Özellikler Yaklaşımı (1950'lere kadar) 6
1.1.1.2 Davranış Yaklaşımı (1950-1970) 6
1.1.1.3 Durumsallık Yaklaşımı (1970-1980) 7
1.1.1.4 Modern Liderlik Yaklaşımları (1980'lerden günümüze) 9
1.1.2 Lider-Üye Etkileşim Teorisi 12
1.1.3 Öğretmen Liderliği 14
1.1.3.1 Öğretmen Liderliği Tanımı 15
1.1.3.2 Öğretmen Liderliği Özellikleri 16
1.1.3.3 Öğretmen Liderliği Engelleri 17
1.1.3.4 Öğretmen Liderliği ve Performans 18
1.1.3.5 Öğretmen Pilot 19
1.2 Kültür 23
1.2.1 Kültürün Tanımı 23
1.2.2 Kültürün Katmanları 24
1.2.3 Toplumsal Kültür Yaklaşımları 25
1.2.4 Kültür Boyutları 25
1.2.4.1 Bireycilik ve Toplulukçuluk 26
1.2.4.2 Sıkılık ve Esneklik 27
1.2.5 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi 27
1.3 Performans 29
1.3.1 Performans Kavramı 29
1.3.1.1 Görev Performansı 30

1.3.1.2 Bağlamsal Performans 31
1.3.2 Performans Yönetimi 32
1.3.3 Uçucu Performansı 33
1.3.3.1 Hususi Pilot Lisansı (PPL) 34
1.3.3.2 Ticari Pilot Lisansı (Uçak) 35
1.3.3.3 Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı (ATPL) 36
1.3.4 Uçuş Okulu Performansı 37
1.3.5 Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi 38
1.4 Problem 40
1.5 Amaç 40
1.6 Önem 42
1.7 Varsayımlar 42
1.8 Sınırlılıklar 42
BÖLÜM II. YÖNTEM 43
2.1 Araştırma Modeli 43
2.2 Evren ve Örneklem 43
2.3 Veriler ve Toplanması 45
2.3.1 Liderlik Türleri Ölçeği 45
2.3.1.1 Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutu 45
2.3.1.2 Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu 46
2.3.1.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Alt Boyutu 46
2.3.2 Örgütsel Kültür Ölçeği 46
2.3.3 Performans Değerlendirmeleri 46
2.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 46
2.4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları 47
2.4.1.1 Liderlik Türleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları 47
2.4.1.2 Örgütsel Kültür Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları 51
BÖLÜM III. BULGULAR VE YORUMLAR 52
3.1. Betimleyici İstatistikler 52
3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler 52
3.3 Regresyon Analizi Bulguları 53
3.4 Aracılık Etkisi Bulguları 57
BÖLÜM IV. SONUÇ VE ÖNERİLER 60
4.1 Özet 60
4.2 Yargı 61
4.3 Öneriler 64

EKLER..... 66
KAYNAKÇA..... 69

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Teorileri Davranış Yaklaşımlarının Temaları 7

Tablo 2. Durumsal Liderlik Yaklaşımlarının Temaları 8

Tablo 3. Lider Üye Etkileşim Teorisini Oluşturan Temel Teoriler 14

Tablo 4. Hususi Pilot Lisansı Gereklilikleri 35

Tablo 5. Ticari Pilot Lisansı Gereklilikleri 36

Tablo 6. Havayolu Nakliye Pilot Lisansı Gereklilikleri 37

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyete göre Frekans Dağılımları 44

Tablo 8. Katılımcıların Yaşlarına göre Frekans Dağılımları 44

Tablo 9. Liderlik Ölçeğinin Alt Faktör ve Faktörleri Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları 48

Tablo 10. Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları 49

Tablo 11. Faktör Ortak Varyansları ve Toplam Varyans 50

Tablo 12. Liderlik Özellikleri Ölçek Faktörlerine İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Değerleri 50

Tablo 13. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler 52

Tablo 14. Değişkenler Arasındaki Korelâsyonlar 53

Tablo 15. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi 55

Tablo 16. Örgütsel Kültür-Liderlik Regresyon Analizi Sonucu 56

Tablo 17. Örgütsel Kültür- Performans Regresyon Analizi Sonucu 57

Tablo 18. Örgütsel Kültür Aracılık Etkisi Analizi 58

KISALTMALAR LİSTESİ

ATPL : Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı (Airline Transport Pilot Licence)

CPL : Ticari Pilot Lisansı (Commercial Pilot Licence)

CRI : Sınıf intibak yetkisi öğretmeni – CRI (Class Rating Instructor)

FI : Uçuş öğretmeni – FI (Flight Instructor)

FTI : Test uçuşu öğretmeni – FTI (Flight Test Instructor)

IRI : Aletli uçuş yetkisi öğretmeni – IRI (Instrument Rating Instructor)

MCCI : Çoklu ekip işbirliği öğretmeni – MCCI (Multi Crew Coordination Instructor)

MI : Dağ uçuşu yetkisi öğretmeni – MI (Mountain Instructor)

PPL : Hususi Pilot lisansı (Private Pilot Licence)

SFI : Sentetik uçuş öğretmeni – SFI (Synthetic Flight Instructor)

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

STI : Sentetik eğitim öğretmeni – STI (Synthetic Training Instructor)

TRI : Tip yetkisi öğretmeni – TRI (Type Rating Instructor)

ÖZGEÇMİŞ

Pınar Gökalp

Psikoloji Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2018	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı
Ls.	2011	İstanbul Teknik Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Uçak Mühendisliği
Lise	2004	Üsküdar Fen Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2015 -	Öğretim Görevlisi. Özyeğin Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
2014- 2015	Baş Yer Ders Öğretmeni. Atlantik Uçuş Okulu
2010- 2014	Teorik Bilgi Öğretmeni. Ayjet Uçuş Okulu

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*
2001	Üsküdar Fen Lisesi Eğitim Bursu

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

"Determinants of the Entrepreneurial Intentions of University Students: Testing the Ajzen's Model in Turkish Sample" ISMC 2018 14th International Strategic Management Conference. 2357-1330, 2018.

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : İstanbul, 1985 Cinsiyet: Kadın
Yabancı diller : İngilizce, Almanca
GSM / e-posta : 0536 586 8820 / pinar.horasanli@ozyegin.edu.tr

BÖLÜM I. GİRİŞ

Havacılık sektörü hızla büyüyerek gelişmekte ve havayolu taşımacılığı kullanan kişi sayısında da ciddi bir artış gözlenmektedir. Gelişen havacılık teknolojisi ile birlikte uçak kazalarında azalma beklenirken, hiçbir azalmanın olmadığı aksine artış olduğu görülmektedir. NASA'nın 1970 yılında yaptığı açıklamada, uçak kazalarının en önemli nedenleri arasında insan faktörlerinin yer aldığını belirtilmiştir (Klinect, J. 2005). Aviation Safety Council (ASC) 'ın raporuna göre, 2001 – 2010 yılları arasında gerçekleşen kazaların % 71.9'unun insan kaynaklı olduğu ve bu oran içinde pilotlardan kaynaklanan oranın % 46.9olduğu açıklanıştır (Aviation Safety Council [ASC], 2011). Bu yüksek oran, uçak kazalarını azaltmak için pilot davranışları incelenmesini zorunlu kılmış ve pilotlardan kaynaklanan kazaların oranlarını azaltmanın yolları aranmaya başlanmıştır.

Pilotlardan kaynaklı hatalar ; birey , ekip ve operasyonel kaynaklı hatalar olmak üzere üç farklı grup altında incelenebilir. Pilotaj hatası olarak adlandırılan bireyden kaynaklı hatalar; uykusuzluk, yorgunluk, pilotun genel sağlık durumu ve durumsal farkındalık gibi faktörler olarak tanımlanmıştır (Jeppesen, 2007). Ekip açısından değerlendirildiğinde ise; iletişim, ekip kaynak yönetimi, kaptan-yardımcı pilot arası ilişkiler ve liderlik olduğu belirtilmiştir (Jeppesen, 2007). Son olarak operasyonel açıdan değerlendirildiğinde ise; teknik ve/veya teknolojik yetersizlikler ve operasyonel zorluklar adı altında iki genel başlıkta incelemeler yapılmıştır (Oxford Aviation Academy, 2007).

İkinci dünya savaşından sonra askeri havacılık alanındaki gelişmeler sivil havacılık yönüne kaymış ve artan hava taşımacılığı ile birlikte artan kazalar, teknoloji ile birlikte insan faktörünü de değerlendirmeyi beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda örgütsel davranış çalışmaları ön plana çıkmaya başlamış ve insan faktörlerini tanımlamaya yönelik çalışmalar "ekip tasarımı" ve "insan performansı" konuları alt başlığında incelenmiştir (Aksoy, 2006). Bu çerçevede yapılmış olan araştırmalarda genellikle stres, yorgunluk, güvenlik, liderlik gibi konular üzerine odaklanılmış ve liderlik stillerinin astların performansını belirlemede önemli bir yordayıcı olduğu

belirtilmiştir (Çelik&Sünbül, 2008). Musson'un çalışmasında ise bireye bağlı faktörler incelenmiş, kişilik ve tutumun sıklıkla pilotun güvenli olmayan davranışları ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Musson, Sandal, & Helmreich, 2004). Hakkı Aktaş'ın yaptığı çalışmada ise; yüksek uçuş performansına sahip pilotlarda stres, yorgunluk ve acil durumlarda bireysel performans değerlerinin yüksek; düşük performansa sahip pilotlarda ise düşük olduğu belirtilmiştir. (Aktaş, 2011). Yapılan başka bir çalışma, uçuş eğitim programlarında özyeterliliğin artırılması üzerine yapılmış; eğitim performansı ve özsaygı, eğitim sonrası uçuş performansı için özyeterliliğin eğitim performansı için önemli olduğu vurgulanmıştır (Hunter, 2005).

Literatürde yer alan çalışmaların genel olarak uçuş performansının yordayıcılarını bulmak amacı ile yapılmış olduğu, bununla birlikte uçuş güvenliğini artırmaya yönelik etkin liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmaların yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir. Liderlik üzerine yapılmış olan çalışmaların büyük bölümü ise, ticari organizasyonlarda yapılmış olup, uçuş ekibi veya sivil pilotlar üzerine kısıtlı sayıda araştırma mevcut olduğu gözlemlenmiştir.

Özellikle Türkiye'de sivil pilotlar üzerine yapılan çok az çalışma literatürde yer almaktadır. Bu kapsamda liderlik stillerinin etkinliğini, kültüründen kaynaklı farklılıkları hesaba katarak analizini yapmak, ekip kaynak yönetimi verimliliğini artırmak için önemli bir basamak olacaktır, çünkü liderlik ekip ve örgütsel performansın en önemli yordayıcılarındandır (Aktaş, 2011).

Bu sebeple ekip kaynak yönetimin başlangıcı olan uçuş eğitimi incelenmeli, öğretmen pilot ile öğrenci pilot arası ilişkiler ve öğrencilerin başarı durumları değerlendirilmelidir. Liderliğin dinamik etkisi gözönüne alınarak çalışmamızda ekip üyelerinin performansları üzerinde liderlik ve kültürün etkisi incelenmiştir. Farklı ve bireysel kültür yönelimine sahip üyelerden oluşan dinamik yapı sayesinde en etkili liderlik stillerine cevap bulunabileceği değerlendirilmektedir. (Aycan & Kanungo, 2000). Kültürel normlar içerisinde varolan bireysel farklılıklar, liderlik davranışının çıktıları olarak değerlendirilebilir. Davranış hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkisi altında ortaya çıktığından (Hunter& Burke, 1994), uçuş ekibi liderlik davranışı araştırmalarının kültür değişkeni ele alınmadan yapılmasının uygun olmadığı

değerlendirilmiş, ekip kaynak yönetimi performans çıktıları değerlendirildiğinden ekip ve liderin kültüren yöneliminin etkisi hesaba katılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların, Türkiye'de uçuş eğitim organizasyonlarında "sinerjik kokpit" ortamının oluşturulmasında yardımcı olacağı ve ekip kaynak yönetime destek sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmamızın sonraki bölümünde , uçuş ekibi performansı göz önünde bulundurularak liderlik stilleri üzerine yapılmış olan literarürde yer alan çalışmalara yer verilmiş, uçuş eğitimi ile liderlik stilleri arasındaki bağlamsal etki incelenmiştir.

1.1 Liderlik

Literatürde yer alan kaynaklar incelendiğinde, liderliğin çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bir tanımda lider, grup üyelerini belirlenen bir amaca yönlendirmek için grup üyeleri üzerinde etki oluşturan kişi olarak tanımlanmıştır (Scandure & Schriesheim, 1994). Başka bi tanıma göre lider, oluşan grup içerisinde yapılması gereken faaliyet ve organizasyonu yönlendiren veya bu amaca yönelik görevlendirilmiş kişinin yokluğunda bu görevi doğal olarak yerine getiren kişi olarak açıklanmıştır. (Danielson, 2007).Çelik ve Sünbül'e göre ise liderlik, örgüt ve kişisel amaçları elde etme sürecinde başka çalışanların görevlerini yerine getirmesinde, destek ve yönlendirme yapma işini yerine getirme sürecidir. Belirli şartlar çerçevesinde (Çelik & Sünbül, 2008). Tüm bu tanımların ortak yönü değerlendirildiğinde, bir grup insanın varlığı, bu insanların ya da topluluğun ulaşmak istediği ortak bir amaç ve bu kişileri harekete geçirme ön plana çıkmaktadır

Nasıl lider olunur? sorusunun cevabı arandığında, örgün eğitim kurumlarında liderlik üzerine eğitimler verildiği görülmektedir. Konu liderlik gibi iddalı bir alan olunca, bu konu üzerine eğitim almak, liderlik yeteneklerinin yeterli olarak uygulanabileceği anlamına gelmemektedir. Eğitimi tamamlanan ve başarılı olarak performansa dökülebilen yetiler kazanılmış yeti olarak kabul edilir. Bu hususta liderlik kavramı ile doğrudan ilişkili özyeterlilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Özyeterlilik, bireylerin elde ettikleri bilgileri başarılı bir performansa dönüştürme yeteneğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Henri, 2006). Öz yeterlilik teorisi 1970'li yılların sonunda sosyal bilişsel teori çerçevesinde Bandura tarafından tanımlanmıştır (1977).

Bireyin kendisinden beklenen başarıları gösterebilme yetenek ve kabiliyete sahip olduğuna olan düşüncesi olarak açıklayabileceğimiz öz yeterlilik, bireyin zor ve stresli olay ve durumlara karşı baş etme ve yönetme kabiliyetine sahip olduğuna dair kendine olan inancıdır. Derinlemesine değerlendirildiğinde , özyeterliliğin liderliğin temel unsurlarından birisi olduğu kabul edilmektedir. Öz yeterlilik, bireyin zor ve stresli olay ve durumlara karşı neler yapılamayacağı ile değil, neler yapılabileceği algısı üzerinde durmaktadır. Kişinin bireysel inancı öz yeterlilik algısının temelini oluşturur. Bireyler genellikle başarabileceklerine inandıkları olaylara girişerek, başaramayacaklarını inandıkları olaylardan uzak durma eğilimindedirler. Bunun yanında başarılması zor olan işler birey için kendini geliştirebileceği ve tecrübe kazanacağı zeminler oluşturur. Zor olan bir "şeyi" başaran kişi kendini daha yeterli hisseder ve bireysel olarak güçlenir. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler, kendilerini bu anlamda zorlayabilecek ve başarabileceklerine inandıkları amaçlar belirlerler. Bu amaçlarına ulaşırken stres yönetme ve ortaya çıkan sorunları çözme kapasiteleri üst seviyededir. Öz yeterliliği yüksek bireyler için bu zor işler birer fırsattır ve bu işleri başarabileceklerine inanırlar. Bandura bireylerde öz yeterlilik algısının yükselmesinde dört ana faktörün etkili olduğu belirtmiştir: Gerçek deneyimler (Mastery experiences), dolaylı deneyimler (vicarious experiences), sözel ikna (verbal persuasion) ve fiziksel/duygusal durum (somatic and emotional state)(Pajares,2002). Gerçek deneyimler öz yeterliliğin gelişmesinde en etkili olan faktördür. Birey başarmış olmanın verdiği güvenle, ileride aynı veya benzer şekilde bir "şeyle" karşılaştığında onun üstesinden geleceğine dair bir güven geliştirir. Gelecekte de aynı performansı göstereceğine dair bir işaret olmaktadır. Öğrenciler için yapılan deneme sınavları buna verilebilecek bir örnektir. Aynı şekilde uygulamalı eğitimler, stajlar ve eğitim programları gerçek deneyimleri artırmak amacıyla yapılan bilinçli faaliyetlerdir. Dolaylı deneyimler ise başka kişilerin başardıkları veya başaramadıklarını gözlemlemek yoluyla elde edilen deneyimlerdir ve öz deneyimin gelişmesinde etkilidir. Buradaki etkinin derecesi kendinizi aynı durumda ne kadar görebildiğinizle alakalıdır. "Başkaları yapabiliyorsa ben de yaparım" düşüncesi bu faktörde etkilidir (Gekas.1989:293). Ayrıca insanlarda öğrenmenin temeli de bu faktörle ilişkilidir. Sözel olarak başkaları tarafından desteklenmek ve başarabileceğine karşı yapılan konuşmalar ve motive edici sözler bireyin öz yeterlilik düzeyini arttırmaktadır. Olumlu anlamda yapılan bildirimler bireylerin başarısı için anahtar faktörlerden bir

tanesidir. Son faktör olan fiziksel ve duygudurum bireyin o anki mevut durumu ile ilişkili olup, stresli, korkulu, yorgun bir halde bulunan bireyin arzu edilen başarıyı gösterememesine neden olabilir. Bu dört faktör birleştiğinde esas olarak bireyin öz yeterliliğini dolayısıyla göstereceği davranışlarını etkiler ve yönlendirir.

Bu kapsamda dört temel faktör özyeterliliği etkilemektedir:

- Kişinin deneyimlemiş olduğu etkinliklerden elde ettiği başarılı veya başarısızlık sonuçları
- Kişinin kendini denk gördüğü kişilerin tarafından deneyimlenmiş olduğu başarılı veya başarısızlık sonuçlarından etkilenerek, aynı etkinlikten elde edeceği sonuçlara dair düşünceler
- Kişinin başarılı veya başarısız olmasının yakınları tarafından dile getirilmesi
- Kişilerin kendisi hakkında sahip olduğu yargılar.

Bu dört faktörden elde edilen sonuçlar, liderliğin, organizasyonun çeşidine, takipçilerine ve liderin kendine olan inancına bağlı olduğudur.

1.1.1 Tarihsel Gelişim Sürecinde Liderlik Kuramları

Tarih boyunca etkili olan liderler incelendiğinde farklı zamanlarda, toplumlara nitelikli insanların liderlik yaptığı görülmektedir(Hz. Muhammed, Gandhi, Hitler, Mussolini, Büyük İskender, Winston Churchill). Bu liderlerin kişilik özellikleri incelendiğinde, hepsinin toplum üzerindeki idare şekillerine açısından bakıldığında farklı yönetim stilleri uyguladıkları görülmektedir. Süregelen bu farklı yaklaşımlar liderlik stilleri ve yöntemleri üzerinde araştırmaların yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Yirminci Yüzyılın başlarında liderlik üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmış, etkin liderlik faktörleri üzerine yoğunlaşılmıştır(Sırrı ve Gürbüz, 2015). Liderlik yaklaşımları tarihsel gelişimi ya da toplumsal olaylar etkisi kapsamında bölümlere ayrılmış olarak incelenmektedir. Bu bölümde liderlik teorileri kronolojik sırasıyla şu şekilde ele alınabilir:

- Özellikler Yaklaşımı (1950'lere kadar)
- Davranış Yaklaşımı (1950-1970)

- Durumsallık Yaklaşımı (1970-1980)
- Modern Liderlik Yaklaşımları (1980'lerden günümüze)

Sonraki bölümlerde bu yaklaşımlar ile ilgili genel bir bilgilendirme yapılmıştır.

1.1.1.1 Özellikler Yaklaşımı (1950'lere kadar)

Özellikler yaklaşımı, liderlik ile ilgili çalışmalar arasında ilk kuram olarak adlandırılmaktadır. Özellikler yaklaşımının çıkış noktası "lider olunmaz, lider doğulur" sözüdür. Bu yaklaşımdan yola çıkarak lideri diğer insanlardan ayırt eden özellikler araştırılmaya başlanmış ve kişilik testleri uygulanarak hangi özelliklerin liderlik davranışında öncülük ettiği bulunmaya çalışılmıştır (Aycan, 2001).Fiziksel özellikler, zeka ve yetenek, kişilik ve sosyal özellikler liderlik konusunda dikkat edilmesi gereken özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır(Scandura & Graen, 1984).

Bu yaklaşıma göre tek değişken liderin kendisidir. Oysaki ismini tarihe yazdıran liderlerin hiçbirinde ortak fiziksel özellik, zekâ, yetenek, kişilik özelliği, iş ile ilgili özellikler ya da sosyal özellikler bulunamamıştır. Yukl'a göre bireyin sahip olduğu karakteristik özellikleri liderlik potansiyelini oluştursa da, lideri esas lider yapan bireyin vizyon yaratabilme ve bunu gerçeğe dönüştürebilme kapasitesidir (Yukl,1989). Dolayısıyla özellikler yaklaşımı lideri sadece belirli özellikleri ile açıklamaya çalıştığından, sonraki dönemlerde literatürde gerekli desteği bulamamıştır.

1.1.1.2 Davranış Yaklaşımı (1950-1970)

İlk yaklaşım olan özellikler teorisinin yetersizliği üzerine araştırmacılar bakış açılarını değiştirerek, alanında başarılı olan liderlerin davranışlarını inceleyerek etkili liderliği açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımda temel düşünce başarılı lider olmak kişilik özelliklerinden çok sergilenen liderlik davranışına bağlı olduğudur. Dolayısı ile lider doğulur fikrinin yerini liderlik öğrenilebilir fikri almıştır. Bu yaklaşıma göre liderlik davranışın kişi ve iş odaklı olmak üzere iki önemli boyutu mevcuttur. Kişi odaklı liderlik davranışı, liderin astları ile olan ilişkilerini göz önünde bulundurur. Lider astlarının duygu durumları ile ilgilenir, onlara destek ve güven verir. Diğer bir boyut olan iş odaklı liderlik davranışında ise yapılan iş ön planda olup, görevin zamanında ve uygun olarak tamamlanması her şeyin önüne geçer (Sırrı ve Gürbüz, 2015). Davranış

yaklaşımının gelişmesine katkı sağlayan birçok araştırma ve çalışmalar yapılmıştır (Ohio State,, Michigan State, Blake ve Mauton, Mcgregor vb.)

Tablo 1. Liderlik Teorileri Davranış Yaklaşımlarının Temaları

1950-1970 Davranış Yaklaşımı	Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları	Kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme derecelerine göre dört faklı liderlik kategorisi oluşturulmuştur.
	Michigan State Üniversitesi çalışmaları	İşçiye yönelik liderlik davranışı ve işe yönelik liderlik davranışı olmak üzere dört faktör oluşturulmuştur.
	Blake ve Mouton	Liderlik, yönetim odaklı ve insan odaklı olmak üzere iki temel değişkenin derecesine bağlıdır. Kulüp Yöneticisi, Ekip Yöneticisi, Orta Yol Yöneticisi, Zayıf Yönetici, Otoriter Yönetici.
	Mcgregor'un X ve Y Kuramı	İnsan davranışını hakkındaki varsayımlardan yola çıkarak X ve Y tipi kişiler oluşturulmuştur. X teorisini benimseyen ve Y teorisini benimseyen iki tip lider vardır.

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.1.1.3 Durumsallık Yaklaşımı (1970-1980)

Özellikler ve davranış yaklaşımlarının liderliği açıklamada yeterli olmaması üzerine durumsal liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda belirgin bir lider özelliği ya da lider davranış şekli ile etkili liderlik açıklanmamış; grubun amacı, takipçilerin ve liderin özellikleri, ortam gibi değişkenlerin bir araya gelmesi ile etkili liderlik tanımlanmıştır. Bu yaklaşım belli bir durum için geçerli olacak sabit bir liderlik modelini kabul etmemiştir. Durumsallık kuramını, diğer iki kuramdan farklı kılan nokta, liderliği belli başlı kişilik özellikler ya da davranışlar ile açıklamayıp, var olan durumun değişkenleri ile açıklamış olmasından kaynaklanmaktadır (Sırrı ve Gürbüz, 2015).

Etkili liderliğin içinde bulunan şartlara göre değişkenlik gösterdiğini ortaya çıkartmak için birçok çalışma yapılmıştır (Etkin liderlik, yol-amaç, olgunluk modeli, üç boyutlu liderlik, önderlik doğrusu, karar ağacı ve yatay ilişki kuramları vb.).

Tablo 2. Durumsal Liderlik Yaklaşımlarının Temaları

1970-1980 Durumsal Liderlik Yaklaşımı	Etkin liderlik kuramı	Etkin liderliği belirleyen üç değişken vardır; • Lider-üye ilişkisi • Görevin yapısal özelliği • Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi
	Yol-amaç kuramı	Astların motivasyon tatmini ve gösterebilecekleri başarıdan yola çıkılarak dört çeşit liderlik davranışı ortaya konulmuş; • Başarıya Yönelik • Yönlendirici • Katılımcı • Destekleyici
	Olgunluk modeli kuramı	Etkili liderlik, astların olgunluk düzeyine uygun görev ve iş görme yönelimini ayarlamaya bağlıdır. Dört kategoriye ayrılmıştır; • Düşük isteklilik- etkili liderlik • Düşük-orta isteklilik – iknacı liderlik • Orta-yüksek isteklilik – katılımcı liderlik • Yüksek isteklilik – yetki verici liderlik
	Üç boyutlu liderlik kuramı	Kişi ve görev odaklı yönetim tarzına etkinlik boyutu eklenmiştir. Dört etkili, dört etkisiz liderlik yaklaşımı eklenerek sekiz etkili liderlik tarzı ortaya konulmuştur. • Bürokrat • Geliştirici • Yürütmeci • Babacan-otoriter • Etkisiz • Teslimiyetçi • Misyoner • Uzlaştırıcı • Otoriter
	Önderlik doğrusu kuramı	Astların performansını artırmayı amaçlayan model, üstün otoritesi ile astın insiyatifini baz alan tek boyutlu bir modeldir. Lider odaklı liderlikten ast odaklı liderliğe dayanan yedi farklı liderlik tarzını içerir.
	Karar ağacı modeli	Etkili karar verme yöntemi varolan sorunun yapısına göre faklılık gösterir. Karar ağacı modeli kullanarak uygun olan beş farklı karar verme yönteminden birisi seçilir.
	Yatay ilişki kuramı	Lider astların göstereceği performansa bağlı olarak bire bir ilişkiler kurar. Bu kuram etkin liderlik tarzını değil, lider ile astı arasındaki ilişkiyi açıklayan bir kuramdır. Bu kapsamda lider ile astları arasında üç farklı ilişki kurulduğu öne sürülür. • Grup içi ilişkiler • Grup dışı ilişkiler • Grup ortası ilişkiler

**Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.1.1.4 Modern Liderlik Yaklaşımları (1980'lerden günümüze)

1980'lerden günümüze kadar geliştirilmiş olan birçok modern liderlik yaklaşımları mevcuttur. Önceki üç döneme bakıldığında, her dönemin kendine ait ortak bir görüşü mevcut olduğu görülmektedir. Bu dönemin özelliği ise ortak bir temanın olmayışıdır. O nedenle yaklaşımdan ziyade tipoloji olarak ele almak doğru olacaktır. Bu döneme ait liderlik tipolojileri vizyoner, karizmatik, dönüşümcü, etkileşimci, otantik vb. (Sırrı ve Gürbüz, 2015) gibi çok farklı liderlik tiplerini içerir. Liderlik özellikleri incelenerek farklı liderlik tipolojilerinin oluşmasına zemin sağlayan düşünceler temel olarak liderin astlarını etkileme süreci ve onları hedeflerine ulaştırabilme yöntemlerinden ortaya çıkmıştır. Modern liderlik görüşlerinde lider-ast etkileşimi araştırmaların odak noktası olmuş, liderlik özellikleri sosyal, duygusal özellikler, motivasyon oluşturma, iletişim becerileri, bağlılık ve bilgi seviyesi olarak ön plana çıkmıştır (Öztürk, 2015). Bu kavramlar üzerinden Burns (1978) ve Bass'ın (1990) ortaya çıkardığı çağdaş yaklaşım teorisi dönüştürücü liderlik tarzı günümüzde etkisini devam ettirmektedir (Bektaş, 2016). Liderlik özelliklerini ölçmek için geliştirilmiş çeşitli ölçekler mevcuttur (Bass, Avolio & D. I. Jung,1995).

1.1.1.4.1 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, son elli yılda liderlik üzerine yapılmış olan çalışmaları ve geliştirilen teknikleri düzenli bir şekilde uygulayan lider tiplerini tanımlamaktadır (Bektaş, 2016). Bu liderlik tipi Burns tarafından ortaya atılmış ve lider ile astları arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Burns bu ilişkiyi etki-tepki, değiş-tokuş, fayda- mailyet olarak da nitelendirir (Burns, 1978).

Lider çalışanlarından iş yapmasını bekler ve çalışanlar da bu işin karşılığında maaş, prestij, terfi gibi bir takım ödüller bekler, bu ilişki Bass tarafından alışveriş olarak adlandırılmıştır (Bass, 1985).

Bass (1990), etkileşimci liderlik için bazı kriterler belirlemiş, bunlar;

- Lider astına sonucun gerçekleşmesi için yapılması gereken işi net bir şekilde belirlemeli ve işin gerekliliklerini tam olarak anlatmalıdır.
- Astının ihtiyacı doğrultusunda ödüller verebilmelidir.

- Ast ödülün ne olduğunu işe başlamadan önce bilmelidir.

Bu ilişki sonucunda lider yapılması gerekenleri yaptıktan sonra, astlar ödülü almak için işi yerine getirir ve yeterli performans gösterir ise ödülü alırlar. Hedeflere ulaşılmış ise lider yeni hedefler ve yeni ödüller tanımlar (Bass ve Avolio, 1993).

Etkileşimsel liderlik, koşul bağımlı ödül, kayıtsız liderlik ve istisnalar ile yönetim boyutlarından oluşmaktadır (Goncu, Aycan & Johnson, 2014). Etkileşimci liderlik belirtilen maddeler doğrultusunda değerlendirildiğinde, yenilikçi yaklaşımdan uzak geleneksel bir yapıya sahiptir. Bu liderlik tipi bazı kaynaklarda geleneksel liderlik olarakta tanımlanmıştır.

Kısa süreli iş görmeler için uygun bir liderlik tarzı olup, astların gelişimini desteklemez. Yani gelişimin az olduğu çevrelerde, gelişme ihtiyacı duymayan kişiler üzerinde etkili olabilecek bir liderlik tipidir (Ercan, 2010). Organizasyonlar açısından değerlendirildiğinde ise örgüt amacına ulaşır fakat gelişme göstermesi zordur (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

1.1.1.4.2 Dönüştürücü Liderlik

Literatürde etkileşimci liderlik yaklaşımının bir üst basamağı olarak adlandırılan dönüştürücü liderlik, Burns'ün çalışmaları ile ortaya çıktığı bilinmektedir. Birçok araştırmacı bu liderlik tipi üzerine araştırmalar yapmış olup Bass tarafında bu liderlik karizma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik olarak üç temel bileşen ile tanımlanmıştır, bu liderlikte vurgulanması gereken temel nokta ise yüksek moral motivasyonudur (Goncu, Aycan & Johnson, 2014). Lider, astlarının içlerindeki potansiyeli keşveder, o potansiyeli doğrultusunda onları yönlendirerek harekete geçirir (Krishnan, 2001; Akt: Ercan, 2010) yani astlarının neye yönelmesi gerektiği konusunda ilham veren kişidir. Ayrıca lider onları motive ederek yüksek performans elde etmelerini sağlayan çalışma kültürü oluşturur (Goncu, Aycan & Johnson, 2014), astlarına sadece somut hedefler belirleyip o hedeflere ulaşmalarına destek olmakla kalmaz aynı zamanda onları bir vizyona yöneltir (Tabak, 2005; Akt: Ercan, 2010).

Yeni ve güncel araştırmalara konu olan etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kuramları Ohio ve Michigan çalışmalarına kadar dayandırılabilmektedir (Goncu, Aycan

& Johnson, 2014), O tarihlerden itibaren bir çok çalışmalar yapılmıştır. Literatürde yer alan bir çok çalışma etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarını zaman yönetimi, işgören, itaat, denetim, ödüllendirme gibi birçok farklı boyut açısından incelemiş ve farklılıklarını ortaya koymuştur. Bass ve Avolio 'nun 1995 de yapmış olduğu çalışmada dört boyut (ideal etki, motivasyon, entelektüel güçlendirme ile bireysel duyarlılık) oluşturulmuştur.

Bu tip liderlik tipi değişim sık olduğu dinamik ortamlarda etkili olur. bu nedenle dönüştürücü liderlik, kriz zamanlarında, istikrarsız çevrelerde, kurumsallaşmamış ve karmaşık yapıya sahip olan işletmelerde daha etkili olduğu görülmektedir. Bu liderlik tipinin etkinliğini belirleyen diğer faktörler ise toplum ve örgüt kültürüdür (Ercan, 2010). Kolektif bir yapı, belirsizlikten kaçınma ve otoriteye saygı değişkenlerin bir arada olduğu işletmelerde, dönüştürücü liderlik etkili bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

.1.1.1.4.3 Serbest Bırakıcı Liderlik

Fransızca dan gelen ve "Laissez Faire" olarak adlandırılan bu kelimenin anlamı, ellerini çekmek, serbest bırakmaktır (Ercan, 2010). Serbest bırakıcı liderlik tipinde lider, herhangi bir müdahalede bulunmadan astların kendi kendilerine iş yapmalarına izin vermektedir. Sürecin astlar tarafından idare edilmesine, gerekli kararların astlar tarafından verilip kendisine danışılmadan işleyiş sürmesini beklemektedir. Lider ile astları arasında etkileşim bulunmaz.

Genelde serbest bırakıcı liderler, sorumluluktan kaçan, karar verme sürecini erteleyen, astların ihtiyaçlarını karşılayamayan liderlerdir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009). Sahip olduğu liderlik yetkisini astlarına vererek, serbest bir şekilde idare sağlar. Liderin öncülüğüne ihtiyaç duyan astların isteklerini yerine getiremez ve yine liderin kararına ihtiyaç duyulan durumlarda süreç tamamlanamaz veya eksik sonuçlanır.

Bu tarz liderliğin başarılı olabileceği durumlar da mevcuttur. Çalışanların yetenekli ve deneyimli olduğu, başarma ve ilerleme arzusunun yüksek olduğu, kendi kendilerine disipline edebilen ve grup başarısını önde tutan kişiler üzerinde bu tarz liderlik başarı ile sonuçlanabilir (Ercan, 2010).

1.1.2 Lider-Üye Etkileşim Teorisi

1900 yılından sonra liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve birçok teori oluşturulmuştur, fakat net bir sonuca ulaşılamamıştır, çünkü liderlik üzerine yapılan çalışmalar liderin kişiliği, liderin davranış şekli ve varolan liderlik sürecinin durumu açısından değerlendirilmiştir. Lider-Üye etkileşim teorisinde ise lider ile astları arasındaki ikili ilişki değerlendirilmiştir.

Bu teoride lider ile üye arasındaki ilişki iki gruba ayrılmıştır; iç grup ve dış grup (Scandura, 1999). Farklı nedenlerden ötürü lider bir takım astları ile daha yakın samimi ilişkiler kurar iken diğer astları ile sadece görev bazlı ilişkiler kurabilir. Lider ile üye arasında sadece sözleşmeye dayalı bir ilişki olmadan, samimiyet, güven, saygı gibi pozitif bir ilişki kurulmuş ise bu çalışanlar iç grup olarak nitelendirilir. Bu gruptaki çalışanlar, liderleri tarafından motive edilip, dış grup çalışanlara oranla daha yüksek performans sergilerler, dış grup üyelerde ise lider ile ilişkileri sadece görev bazlı olup düşük kalitede bir ilişki vardır (Çalışkan, 2008). Özetle bu teori liderin her çalışanı ile aynı ilişkiyi kurmadığını savunur. Bu teoriyi diğer teorilerden ayıran en önemli özellik, daha önceki teorilerde lider çalışanlarına aynı şekilde davranır, her zaman istikrarlı ve eşittir düşüncesi benimsenmiş iken bu teoride liderin her bir astına farklı davranış şekilleri sunduğu ve sonuç olarak da farklı ilişkiler kurduğu düşüncesi benimsenmiştir (Scandura & Schriesheim, 1994).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde lider üye etkileşiminin sonucu birey, grup ve kurum performansının belirleyicisi olduğu görülmüştür. İş tatmini, lidere duyulan güven, kariyer gelişimi ve tatmini, motivasyon, işe bağlılık, işten ayrılma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir çok durum üzerinde de etkisi olduğu ortaya konmuştur (Çalışkan, 2008). Lider üye etkileşim teorisi kullanılarak eğitim alanında yapılan bazı literatür araştırmaları aşağıda belirtilmiştir.

Cardarelli 2014 yılında yapmış olduğu çalışmada, okul müdürlerinin liderlik davranışının okul kültürü ile ilişkisi incelenmiş ve sonucunda okulda çalışan öğretmenlerin ve müdürlerin liderlik stillerinin okul kültürünü ve okul başarısını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır (Cardarelli, 2014; Akt: Öztürk, 2015).

2014 yılında Davis tarafından yapılmış olan diğer bir çalışmada , dağıtımcı liderlik ile özyeterlilik ve kültür arasındaki ilişki incelemiş ve elde edilen bulgularda, öğretmen öz yeterliliği ile dağıtımcı liderlik ve okul kültürü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Davis, 1995; Akt: Öztürk, 2015).

Reynolds' un 2008 yılında yaptığı çalışmasında, performans, öz yeterlilik ve lider-üye değişkenleri incelemiş ve lider-üye etkileşiminin performans ve öz yeterlik arasında etkisi olduğunu bulmuştur (Reynolds, 2008; Akt: Öztürk, 2015).

Cevrioğlu tarafından 2007 yılında Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) bireysel ve örgütsel sonuçları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performan ile lider-üye etkileşiminin arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ayrıca işten ayrılma niyeti ile lider-üye etkileşiminin negatif yönde bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Scandura & Schriesheim, 1994).

2014 yılında Erdoğan çalışmalarında örgütsel adalet ile lider üye etkileşim kalitesi ilişkisi ve örgüt kültürünün aracı rolü incelenmiş, sonucunda ise etkileşimsel adalet ile lider üye etkileşim kalitesini, örgüt kültürün alt boyutu olan insana saygı ile bu ilişkinin güçlendiği, diğer bir alt boyutu olan takım odaklılık ise zayıfladığı verilerine elde edilmiştir. Elde edilen bulgulardan bir başkası ise takım odaklı okulların lider üye etkileşim kalitesinin yüksek olduğu sonucudur (Ünlü, 2017).

Yukarıda da belirtildiği gibi lider üye etkileşim kalitesi ile İş tatmini, lidere duyulan güven, kariyer gelişimi ve tatmini, motivasyon, işe bağlılık, işten ayrılma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel performans ya da örgütsel performansı gibi çeşitli bilişsel ve davranışsal kavram ile anlamlı bir ilişki mevcuttur. Özellikle ikili ilişkilerin ön planda olduğu organizasyonlarda, bu teori örgütler için fayda sağlayacaktır.

Bu teori rol teorisi, sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisi teorilerinin temelleri ile gelişmiştir. Aşağıdaki tabloda teorilerin en basit halde açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 3. Lider Üye Etkileşim Teorisini Oluşturan Temel Teoriler

Rol Teorisi	Kişilerin, görev, yer, zaman ve duruma uygun davranışlarını inceleyen bir teoridir.
Sosyal Değişim Teorisi	Kişiler arası ilişkileri karşılıklı fayda sağlama açısından inceleyen bir teoridir.
Eşitlik Teorisi	Kişilere sunulan kaynakların ve davranışların eşit olup olmadığını inceleyen bir teoridir.

***Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.1.3 Öğretmen Liderliği

Eğitim öğretim sağlayan kurumlar toplumlara liderlik etmeli ve gelişmeleri yakından takip etmelidir. Okullar öğrencilere sadece eğitim vermemeli aynı zamanda öğrencilerin duygusal yanına da katkı sağlamalıdır. Bulundukları toplumun çeşitliliğinden haberdar etmeli ve onların bulundukları sosyal çevrede saygın bir yer almalarını sağlamalıdır. Bu bahsedilenlerin gerçekleşebilmesi için okul yönetiminin yeniliklere açık ve etkili liderlik davranışı sergileyebilmesi gerekmektedir (Beycioğlu & Aslan, 2010).

Öğretmen liderliği kavramı son yıllarda ortaya çıkan ve giderek popülerleşen yeni bir liderlik yaklaşımı olarak çıkmaktadır (Lieberman & Miller, 2004; Boyce & Bowers, 2017; Akt: Danielson, 2007). Genel olarak öğretmenin işi öğretmek, liderlin işi öncülük etmek olarak bilinir ancak son yıllarda popülerleşen koçluk, mentörlük gibi bireylere sağlanan öncülük yaklaşımları, kişilerin bireysel performanslarını artırmada etkili olduğu düşünülmektedir. O zaman bir eğitim sürecinde, öğretmen ne derece etkili ise yani öğrenciyi motive edip destek olabiliyor ise öğrencilerin başarısı ve eğitimin etkinliği de aynı oranda artacaktır (Kaya, 2016). Diğer bir deyişle liderlik öğretmenlerin sahip olması gereken önemli bir roldür (Aslan, 2011). Liderlik rolü baskın olan öğretmenler, öğrencileri, öğretmen arkadaşlarını ve hatta yeri geldiğinde idareyi etkileyen kişilerdir (Murphy, 2005; Katzenmeyer ve Moller 2001; Akt: Chiedozie & Victor, 2017). Bu sebep eğitimin etkinliğini ölçmede, öğretmen ve öğrencilerin

başarısını değerlendirmede, öğretmenlerin liderlik rolleri değerlendirilmelidir (Chiedozie & Victor, 2017).

1.1.3.1 Öğretmen Liderliği Tanımı

Öğretmen liderliği bir çok kişi tarafından tanımlanmıştır, bunlardan bazıları aşağıda yer aldığı gibidir.

Harris'e (2002) göre öğretmen liderliği, okul ile öğrenci arasında aracılık rölü yapma, katılımcı liderlik üzerine odaklanma, gelişime destek sağlama ve öğretmenler arası yakın ilişkiler kurup karşılıklı öğrenme sağlama gibi dört boyuttan oluşmaktadır.

Danielson'a (Akt. Beycioğlu, 2009) göre öğretmen liderliği deneyim ile ilişkilidir ve mesleki deneyim arttıkça öğretmenler yönetimsel alanlara yönelmeye başlar.

Brownlee (Akt. Beycioğlu, 2009) öğretmen liderlerin hem genç öğrencileri hem de yetişkin öğrencileri etkileme becerileri vardır.

Smith (Akt. Kaya, 2016) lider öğretmenler ile klasik öğretmenler arasında farklar olduğunu söylemiş ve şu şekilde açıklamıştır, öğrenci odaklı bir eğitimi benimseyen, öğrenciye uygun eğitim sunan ve öğrenmeyi anlamlı kılan kişilerdir lider öğretmenler. Klasik kalıplara uymayan, yenilikleri ve teknolojiyi yakından takip eden öğretmenler olarak tanımlanır ve öğrencinin yararına olduğunu düşündüğü her şeyi kolaylıkla sınıfa adapte edebilen kişilerdir.

Özetle lider öğretmenler, okullardaki eğitimi daha etkili ve verimli hale kolaylıkla getirebilen kişilerdir. Böylece Silva, Gimbert, & Nolan (Akt. Öztürk, 2015) öğretmen liderliğin hem öğretmler için önemli olduğunu hem de eğitimin kalitesini artırmada, standartları düzenli olarak yükseltmede vazgeçilmez bir yöntem olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca öğretmen liderliğin farklı boyutları olduğu farklı kişiler tarafından bulunmuştur. Aşağıda öğretmen liderliğin boyutları anlatılacaktır.

1.1.3.2 Öğretmen Liderliği Özellikleri

Literatürde yer alan benzer çalışmalar incelendiğinde öğretmen liderliği farklı boyutlarda ele alınmıştır. Aslan (2011) tarafından ortaya atılan dört öğretmen liderliği boyutu şu şekildedir; İletişim ve etkileşim, Empati, İş birliği, Öğretim becerileridir. Bu boyutların gereklilikleri yerine getirildiğinde eğitim etkinliğinin arttığı sonucuna varılmıştır (Aslan, 2011). O zaman daha başarılı öğrenciler yetiştirmek, daha verimli eğitim süreci geçirebilmek adına oluşturulmuş boyutlar doğrultusunda lider öğretmenlerde olması beklenen bazı özellikler belirlenmiştir. Bu özelliklerden bazıları aşağıda verilmiştir:

- Lider öğretmenin iletişim becerisi gelişmiş, kendi görüş ve inançlarını açıklıkla savunabilen kişidir.
- Lider öğretmen, eleştiri kabul eder ve kendisini sürekli olarak geliştirir.
- Lider öğretmen, öğrenci ile etkileşim içerisindedir ve öğrencinin ihtiyacı doğrultusunda hareket eder.
- Lider öğretmen, düzenli olarak geribeslemeler yapar, bu geribildirimler sayesinde hem öğrencinin öğrenme derecesini ölçmüş olur, hem de kendisinin öğrenci tarafından ne derece anlaşıldığını değerlendirmiş olur.
- Lider öğretmen, konuşmasına, tutum ve davranışlarına özen gösterir, yaptığı işte dikkatli olur.
- Lider öğretmen gelişime açıktır.
- Lider öğretmenin sergilemiş olduğu eğitim tekniği öğrenci tarafından yanlış anlaşılmaz, öğretmenin yaptığı ve söylediği her söz öğrencinin iyiliği ve gelişimi ile ilgili olduğu kabullenilmiştir.
- Lider öğretmen teknolojik gelişmelere açık olur, kolaylıkla yeni eğitim modellerine adapte olabilir.
- Lider öğretmen bağlı olduğu kurum ile iş birliği içerisinde çalışır.
- Lider öğretmenin bağlı olduğu kurumu ile ortak bir vizyonu vardır.

- Lider öğretmen, öğrenciyi motive edebilir, pozitif bir eğitim ortamı sağlayarak her öğrenciye eşit haklar sağlar.

(Danielson,2002; Conley, Fauske ve Pounder, 2004; Harris, 2004b; Harris, 2005a; Spillane, Halverson and Diamond, 2001; akt. Beycioğlu & Aslan, 2010).

Yukarıda öğretmen liderliğinin belirgin olan bazı özelliklerinde bahsedilmiştir ancak öğretmen liderlik davranışlarını sergilerken, öncelikle ortamı iyi bir şekilde gözlemlemeli, öğrencinin yararına olacak şekilde öğretim şeklini oluşturabilmelidir. Her zaman öğrencinin başarısına odaklanarak, öğrenciyi nasıl daha ileri taşıyabileceğini düşünmelidir (Öztürk, 2015). Lider öğretmenlik potansiyelini yükseltmek için bazı stratejiler belirlenmiştir, bunlar; hedef belirlemek ve zorlukların üstesinden gelebilmektir. Öğretmenin liderlik potansiyelini geliştirmesinde birinci basamak hedef belirlemektir. Başarıyı artırmaya yönelik hedefler belirlerken adımlar oluşturulur. Bu adımlar ve sonucunda ulaşılacak olan hedef inandırıcı ve güvenilir olmalıdır. Öğretmen liderliğinin diğer bir basamağı ise zorlukların üstesinden gelebilmektir. Eğitim sürecinde farklı kişilikte öğrenciler ve birbirinden farklı durumlar ile karşılaşılabilinir. Lider öğretmenler böyle durumlarda zorlukların üstesinden kolaylıkla gelme potansiyeline sahiptirler (Harris, 2002).

Sonuç olarak, eğitim sisteminin hedeflerine ulaşmak, amacına ulaşmış daha başarılı öğrenciler yetiştirebilmek için öğretmenlerin eğitim sürecine aktif olarak dahil olması gerekmektedir (Maya,2002; akt. Beycioğlu & Aslan, 2010). Bu sonuçtan yola çıkarak öğretmnelerin liderlik davranışı göstermesi bağlı olduğu kurumlar tarafından desteklenmeli ve uygun ortam sağlanmalıdır. Bu şekilde hem kurumlar hem de eğitim istenilen amaca ulaşmış olacaktır.

1.1.3.3 Öğretmen Liderliği Engelleri

Lider öğretmen, öğrencinin, sınıfın ve okulun gelişimine katkı sağlamalı, uygun eğitim ortamı ve programları oluşturmalıdır. Ancak öğretmen liderlik davranışını en uygun şekilde sergilemeye çalışır iken bazı engeller ile karşılabilir. Bu engeller, öğrenciden, veliden, teknik ve ekonomik sebeplerden, sınıf kültürü ya da kurum kültüründen kaynaklı olabilir. Kaya'nın (2016) tez çalışmasında bahsetmiş olduğu gibi

okul ortamının öğretmenlerin liderlik davranışını sergilemelerinde önemli bir etkisi vardır. Yöneticilerin teşvik ve desteği, okul kültürünün gelişime ve ilerleme açık bir misyon belirlemesi, öğretmenin ihityaç duyduğu teknik ve ekonomik gerekliliklerin sorunsuzca sağlanması öğretmenin liderlik davranışı sergilemesini kolaylaştırır. Kısaca okul ortamı ile öğretmenin sergileyeceği liderlik davranışı arasında doğrudan ilişki vardır (Kaya, 2016).

Öğretmen liderliği engellerinden bir başkası ise öğretmenin deneyimi ile orantılıdır. Mesleğinin ilk yıllarında olan bir öğretmenin çok fazla liderlik davranışı sergileyememesi normal karşılanmaktadır. Bu özellik zaman içerisinde gelişir (Aslan, 2011). Bir başka engel ise iş yükü ve zaman darlığı ile ilişkilidir. İş yükünün fazla olması öğretmenin daha az liderlik özelliği sergilemesine sebep olur ve yine yetersiz zaman öğretmenin eğitimin kalitesini artırmak için uygulayacağı ek görevleri uygulayamacağı anlamına gelir.

Yukarıda bahsedilen engellerin temel ebebi okul yönetiminden kaynaklı olmaktadır. Bu sebeple okullarda etkili olan örgüt kültürü öğretmenin sergileyeci öğretmen liderliğini ve dolayısı ile öğrenci başarısını da doğrudan etkilemektedir. Bu sebep ile eğitimin etkinliğini araştırırken, öğrenci ve öğretmen başarısı değerlendirilirken, okul kültürü de ayrıca incelenmelidir.

1.1.3.4 Öğretmen Liderliği ve Performans

Bir üst bölümde bahsedilmiş olan modern liderlik yaklaşımları öğretmen liderliğinin temellerini oluşturduğu düşünülmektedir. Eğitimin verimliliği ve öğrencinin başarısı açısından değerlendirildiğinde, kişi ve durumlara uygun öğretmen liderliği yaklaşımı önem kazanmaktadır. Bu sebeple uçuş eğitiminde uçuş hocası ile öğrenci pilot arasındaki ilişkiyi ve öğrenci performansını açıklayan en uygun liderlik teorisinin modern liderlik yaklaşımlarından etkileşimci liderlik, dönüştürü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olduğu düşünülmektedir. Bu üç tip yaklaşımdan uçucu performansını geliştirmede uygun olabilecek uçucu liderliği ile ilgili yorum yapabilmesi için öncelikle öğretmen pilotluğu hakkında bilgi edinilmesi gerekmektedir (Aktaş,2011). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(SHGM) tarafından yayınlanmış olan uçuş öğretmeni lisans gereklilikleri ve öğretmen pilot sorumlulukları bir alt bölümde anlatılacaktır.

1.1.3.5 Öğretmen Pilot

Pilotluk mesleğinin hata toleransı sıfırdır. En ufak bir hatanın sonucunda ise can ve mal kaybı ihtimali yüksek olduğundan dolayı eğitim esnasında da ciddi bir önem gerekmektedir (Atasoy, 2009). Bu sebeple pilotaj eğitimi verecek kişiler için sivil havacılık genel müdürlüğü tarafından talimatlar oluşturulmuştur. Öğretmen pilot adayları bu talimatlar ile belirlenmiş olan gereklilikleri tamamlayıp, yetkinlik belgelerini aldıktan sonra pilotaj eğitimi vermeye hak kazanırlar (SHGM, 2017). Öğretmen pilot belge ve lisanslarına bakıldığında her bir hava aracı için ayrı bir belge gerektiği görülmektedir. Yapılacak uçuş operasyonun çeşitliliğine ve kullanılacak hava aracı tip ve sınıfına göre farklı farklı lisanslar tanımlanmıştır, bunlar aşağıda maddeler ile belirtildiği gibidir;

- Uçuş öğretmeni - FI
- Tip yetkisi öğretmeni – TRI
- Sınıf intibak yetkisi öğretmeni – CRI
- Aletli uçuş yetkisi öğretmeni – IRI
- Sentetik uçuş öğretmeni – SFI
- Çoklu ekip işbirliği öğretmeni – MCCI
- Sentetik eğitim öğretmeni – STI
- Dağ uçuşu yetkisi öğretmeni – MI
- Test uçuşu öğretmeni – FTI

SHGM 2017 tarafından yayınlanan SHT-FCL talimatında yer alan FCL.900 Öğretmenlik Sertifikaları için genel gereklilikler aşağıdaki gibidir ve bir kişi ancak;

Aşağıda belirtilen belgelere sahip olduğu takdirde bir hava aracında uçuş eğitimi verebilir;

- SHT-FCL talimatı doğrultusunda tanzim ya da kabul edilmiş bir pilot lisansı;
- talimatın alt bölümü doğrultusunda tanzim edilmiş, verilen eğitime uygun bir öğretmenlik sertifikası.

Talimat gereği öğretmenlere özgü genel ön koşullar ve gereklilikler aşağıda belirtildiği gibidir;

- Öğretmenlik sertifikası için başvuran aday en az 18 yaşında olmalıdır.
- En az verilecek uçuş eğitimine ilişkin bir lisansa ve gerektiğinde ilgili yetkiye sahip olmalı;
- Söz konusu hava aracı sınıfında ya da tipinde, ilgili öğretmenlik kategorisine yönelik yetkinlik değerlendirilmesine tabi tutulmuş olmalıdır

Tüm öğretmenlerin aşağıdaki yetkinlikleri kazanmalarını sağlayacak eğitime tabi tutulmalıdır:

- Kaynakları hazırlama,
- Öğrenmeye yardımcı bir ortam oluşturma,
- Bilgiyi sunma,
- Tehdit ve Hata Yönetimi (TEM) ile ekip kaynak yönetimini (CRM) entegre etme,
- Zamanı, eğitim amaçlarına ulaşılacak şekilde yönetme,
- Öğrenmeyi kolaylaştırma,
- Kursiyer performansını değerlendirme,
- Gelişimi izleme ve inceleme,
- Eğitim seanslarını değerlendirme,
- Sonuçları raporlama

1.1.3.5.1 Öğretmen Pilottan Beklenenler

Öğretmenlik mesleği sorumluluğu fazla olan kutsal bir meslektir.Uçuş öğretmenliğini diğer öğretmenlik alanlarından ayıran özellikler ise yüksek sorumluluk gerektirmesi ve hayati önem taşımasıdır. Uçuş öğretmeni olacak kişinin mesleğini çok sevmesi ve öğrencileri için yeterli özeni göstermesi gerekmektedir. (Çuhacı, 2009) öğrenciler ile uçuş öğretmenleri arasında verimli bir iletilişim olmalı ki öğrenciler bilgi ve beceri açısından eksiksiz olarak yetişebilmeliler. Bir öğretmenin, öğretme, idare ve

yönetme, meslek üzerinde uzmanlığı ve öğrenci danışmanlığı gibi önemli görevleri vardır (Yalın & Özdemir, 2000).

Uçuş eğitimi teorik ve pratik eğitim olarak iki ana başlık altında toplanabilir, mesleğinde başarılı olarak adlandırılan bir öğretmen pilotun hem teorik eğitimde hem de pratik eğitimde gerekli bilgi ve beceriyi öğrencelerine aktarmalıdır. Bu eğitim uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası olarak bölümlere ayrılabilir.

1.1.3.5.1.1 Uçuş Öncesi Eğitim

Uçuşa başlamadan önce pilotlar bedensel ve zihinsel olarak uçuşa hazır olmalıdırlar, bu sebeple uçuş başlamadan belli bir zaman önce ekip bir araya gelir, uçuş için gerekli olan bilgi paylaşımını yapar ve ekip içi iş yükü dağılımını gerçekleştirirler (ICAO, 2005). Uçuş eğitimi için de benzer bir planlama yapılmalıdır. Öğretmen pilot ile öğrenci pilot uçuştan önce bir araya gelmelidir. Öğretmen pilot, yapılacak uçuş eğitiminin amacını ve kendisinin o uçuş için öğrenciden neler beklediğini açık bir şekilde belirtmeli ve eğitimin amacını netleştirmelidir. Uçuş öncesi planlama esnasında, öğretmen pilot, öğrencisinin kişilik özelliklerini dikkate almalı ve öğrencinin o anki duygusal durumunu da değerlendirerek, öğrencinin uçuşa hazır olduğundan emin olmalıdır (Çuhacı, 2009). Uçuş öncesi gerekli olan operasyonla ilgili bilgilerin alındığından ve öğretmen-öğrenci arası iletişim sağlandıktan sonra uçuş safhasına geçilebilir.

1.1.3.5.1.2 Uçuş Safhası

Uçuş esnasına öğretmen pilot, ilk olarak gerekli bilgi ve becerileri öğrenciye aktarmalıdır. Aktarılan bilgi ve beceriler, öğrenci tarafından kazanıldığı düşünülüyor ise, öğrenci tarafından tekrar edilmesi beklenir. Psikomotor yetenek olarak adlandırılan uçuş becerisi, bilişsel yetenek ölçme yöntemleri gibi yazılı ya da sözlü sınavlar ile ölçülemez, uçuş becerisi gözlenerek değerlendirilmelidir (Yalın & Özdemir, 2000). Öğretmen pilot ilk olarak öğrencinin uçuşunun emniyet sınırlarında olup olmadığını değerlendirmelidir, bu sınırlar içerisinde müdahale anı çok önemlidir. Erken müdahale öğrencinin motivasyonunu düşürebilir ve öğrenmesini engelleyebilir, aksi durumda ise geç yapılan müdahale uçuş emniyetini riske sokabilir, bu sebeple doğru zamanda doğru

iletişim çok önemlidir. Öğrencinin zihinsel ve fiziksel yeteneğinin yanı sıra uçuş performansını etkileyen bilişsel, davranışsal parametrelerde öğretmen tarafından doğru değerlendirilmelidir. Uçuş güvenliğini tehlikeye sokmayan müdahale ve yorumlar uçuş sonrası brifing te sözlü ya da yazılı olarak öğrenciye iletilebilir.

1.1.3.5.1.3 Uçuş Sonrası Eğitim

Uçuş tamamlandıktan sonra öğretmen pilot, öğrencisinin performansı ile ilgili bilgileri kendisine sunar. Uçuş öncesi belirlenen hedefe ulaşıp ulaşmadığı ve uçuş esnasında verilen bilgi becerilerin ne kadarını yapabildiği hakkında raporlama yapar. Bu raporlamanın doğru ve sistematik olarak yapılması öğrencinin başarısı için önemlidir. Yapılan değerlendirmenin öğrenci tarafından adaletli yapıldığı inancı, hataların ve eksikliklerin nedenlerinin doğru ve net bir şekilde açıklanması, öğrencinin özgüveninin ve özyeterliliğinin artırmasını sağlar.

Yukarıda paragrafta bahsedilen davranışları sergilemek için, eğitim verecek kişilerin, eğitimin içeriğini ve amaçlarını özümsemeli, tutum ve davranışları doğru yorumlayıp, değerlendirebilmeli, uygun kategorizasyonu yapmalıdır (Çuhacı, 2009). Bu becerilerin yanı sıra iletişim becerileri de yüksek olmalıdır. Örneğin;

- Bilgiyi doğru, net ve anlaşılır şekilde aktarabilmek
- Bilgiyi, öğrencinin seviyesine uygun olarak aktarabilmek
- Bilgiyi aktarırken öğrencinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilmek
- Bilgi aktarımında ortamı göz önünde bulundurabilmek
- Alıcı olarak aktif dinleyici olabilmek, değerlendirme yapabilmek (Çuhacı, 2009)

Yukarıda bahsedilen eğitimin kalitesini artırmak amacı ile öğretmen pilottan beklenen davranışlar detaylı olarak analiz edildiğinde etkin liderlik davranışları ile aynı olduğu görülmektedir. Ayrıca liderlik yaklaşımları ile performans arasındaki ilişki incelenirken, eğitimin verildiği kurum kültürü de etkili bir faktör olduğu düşünüldüğünden, kültür ve alt faktörleride bu araştırmada ayrıca incelenecektir.

1.2 Kültür

Bu bölümde ilk olarak toplumsal kültür kavramı anlatılarak literatürde kültür için yapılmış çeşitli tanımlardan bahsedilecek, devamında ise kültürün katmanları ve alt boyutları açıklanacaktır. Toplumsal kültür kavramı ile ilgili gerekli bilgiler açıklandıktan sonra örgüt kültüründen bahsedilecektir.

1.2.1 Kültürün Tanımı

Kültür konusu birçok disiplin için önemli bir konu olduğundan çeşitli araştırmalara konu olmuş ve sonucunda da iki yüzden fazla tanımı yapılmıştır (Çalışkan, 2008). Varolan kültür tanımları incelendiğinde farklı disiplinlerin çeşitli noktalara vurgu yaptığı gözlemlenmiş ve kabul edilebilir ortak bir tanımı yapılamamış olmasına rağmen ortak kavram ve ifadelerden bahsedildiği görülmüştür. Bu kavram ve ifadeler;

- Normlar
- Değerler
- Resmi felsefe
- Kurallar
- Alışkanlıklar
- İklim
- Paylaşımlar
- Metaforlar ve semboller ‘dir (Sırrı & Gürbüz, 2015).

Kültür ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

Kültür, sosyal bir ortamdaki beklentiler, değerler, ideoloji, felsefe, tutumlar ve inançlar olarak tanımlanabilir (Bess ve Dee, 2008; Akt. Sırrı & Gürbüz, 2015).

Kültür, organizasyonların varoluş biçimlerini ve sürüdürülebilirliklerini etkileyen en önemli çevresel şartlardan birisidir(Hofstede, 1994).

Antropolog Tylor tarafından yapılan tanımda kültür, toplumun üyesi olan insanoğlunun oluşturmuş olduğu inanç, bilgi, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve görenekler gibi kavramlar toplamıdır.(Taylor, 1974; Akt. Özkara, 2016).

Mead'e göre kültür, bir grubu oluşturan kişiler tarafından kabul edilmiş ve gruba sonradan dahil olan kişiler tarafından da başarı ile öğrenilen inanç, adet ve geleneklerin vücut bulmuş halidir.(Mead, 1951; akt. Kırca, 2015).

Birçok tanımı ve yukarıda belirtilmiş olan kavramları içinde barındıran, Bozkurt (1996) tarafından kültür tanımı şu şekilde yapılmıştır: "Kültür, sosyal organizasyonun uyum ve bütünleşme aşamasında ortaya çıkan sorunlarla başetme sürecindegelişen; organizasyona yeni dahil olanlara aktarılan , yaşam formlarını bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen simgesel ifadelerinin tamamıdır." (Bozkurt, 1996).

1.2.2 Kültürün Katmanları

Kültür faklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ortaya konulmasına rağmen maddi-manevi öğeler, nesnel-öznel öğeler, görülür-görülmez öğeler olarak ortak bir sınıflandırmadan bahsedebiliriz (Sırrı & Gürbüz, 2015). Bu bağlamda kültür katmanlardan oluşmaktadır. İlk katman gözlenebilen ipuçları ya da maddi ipuçları olarak tanımlanır, semboller ve davranışlar olarak da ifade edilir. Örneğin; bir işletmenin geçmişine ilişkin sözlü ve yazılı hikâyeleri veya teknolojik birikimleridir. İkinci katman ise görünmeyen öğeler olarak değerlendirilir. Bunlar; normlar, değerler ve inançlar olarak adlandırılır. Kültür katmanının çekirdeğini oluşturan derin ve soyut bir öğesi olan üçüncü katman ise varsayımlardır (Trompeneears, 1993; Triandis, 1995,1998; akt. Çalışkan, 2008). Kısacası semboller ve davranışlar gibi öğeler sayesinde görülebilir kültür meydana gelir ve bu öğelerin altında yer alan değerler ve varsayımlar ile tam olarak kültür oluşmuş olur.

Ayrıca kültürün çeşitli özellik ve alt boyutlarının olduğu görülmektedir. Trice ve Beyer'in yaptıkları çalışmada kültürün altı temel özelliği olduğunu söylemişlerdir. (Trice & Beyer, 1993; akt. Sırrı & Gürbüz, 2015). Bunlar toplulukçuluk (kolaktiflik), duygu yüklülüğü, tarihsellik, semboliklik, dinamizm, belirsizliktir.

1.2.3 Toplumsal Kültür Yaklaşımları

Kültür konusunda farklı bakış açıları, farklı görüşler ve ifadelerin olduğundan bahsedilmişti. Bu çok çeşitli yaklaşımlar sayesinde kültür konusu çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu bölümde kültür kavramına önemli katkılar sağlamış araştırmacıların ortaya çıkarmış oldukları kültürel farklılık boyutlarından bahsedilecektir.

Hofstede modeli, Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede tarafından 1967 -1973 yılları arasında yapmış olduğu çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılmış ve günümüzde hala geçerliliğini koruyan bir modeldir. Hofstede Güç Mesafesi, Bireycilik/Toplulukçuluk, Belirsizlikten Kaçınma, Zaman, Erillik/Dişilik olmak üzere beş temel kültürel boyut tanımlamıştır. (Hofstede, 2001).

Trompenaars modeli, Fons Trompenaars taraından 1993 yılında ortaya çıkarılmış, Kluckhohn & Strodtbeck ve Hofstede nin araştırmalarını temel alarak üzerine çalışmalar yapmış ve bireycilik/Toplulukçuluk Evrensellik/Ayrıntıcılık, İçe Yönelik/Dışa Yönelik Yönlendirme, Ulaşılmış/Ulaşılmak İstenen Statü, Eşitlik/Hiyerarşi, Çözümleme/Bütünleme,, Bölümsel/Senkronize Zaman olmak üzere yedi boyutlu kültürel farklılaşma modeli oluşturmuştur. (Özkara, 2016).

Schwartz modeli, farklı zamanlarda yapılmış bir çalışma olup, 63 ülkeyi kapsamaktadır. Schwartz'ın kültür düzeyi analizi sonucunda 10 değer tipi ortaya çıkmıştır. Bunlar; Özerklik, Yenilikçilik, Başarı, Hazcılık, Hümanizm, Yardımseverlik, Güç, Güvenlik, Uyumluluk, Geleneksellikti̇r. Bunlar ilk dördü özerklik, yenilikçilik, başarı, hazcılık bireysel düzlemde belirlemiş temel değer boyutu ve yedi tanesi de özerklik, yenilikçilik, başarı, hazcılık, hümanizm, yardımseverlik ve güç, temel toplumsal değerler boyutu olarak değerlendirilmiştir (Sırrı & Gürbüz, 2015).

1.2.4 Kültür Boyutları

Kültür kavramı, toplumlarda ortak olarak benimsenen inançlar, değerler, tutumlar ve normların tamamı (Aycan & Pasa, 2003) olarak tanımlanmasının yanı sıra çok boyutlu ve karmaşık bir yapısı vardır (Üstün, 2015). Kültür kavramının ve etkilerini anlamak için bu konu üzerine son zamanlarda birçok araştırma yapılmıştır. Kültür

boyutları farklı açılardan ele alınmıştır. Bu araştırmada ise kültür boyutlarından iki tanesi kullanılmıştır, bunlar Bireycilik - toplulukçuluk ve sıkılık esnekliktir.

1.2.4.1 Bireycilik ve Toplulukçuluk

İşbirliği, örgüt başarısı için önemlidir ve örgüt başarısı, optimum örgüt performansına ulaşılmasını sağlar. Kültürün önemli boyutlarından biri olan bireycilik ve toplulukçuluk, örgütlerdeki işbirliği kavramının temelini oluşturmaktadır. Genel olarak tanımlamak gerekir ise bireycilik ve toplulukçuluk, bir toplumda kültürel bir değer olarak insanların bir arada toplu hedeflere ulaşmakta ne ölçüde beraber olduklarını yansıtır (Bozkurt, 1996).

Bireycilik ve toplulukçuluk çift kültürel dünya görüşünü ifade eder, bunun bağlamda bireycilik, kişiler arası sıkı olmayan ilişkileri, özgüven ve kişinin kendisini izole etmesi, diğer bireylerden ayırması olarak örneklendirile bilinir. Toplulukçuluk ise tam tersidir yani grup normlarından, birbiri ile kaynaşmış topluluklardan ve kişiler arası açıklık ve birlik eğilimlerinden oluşmaktadır. Yani grup çıkarları bireysel çıkarlardan önce gelir. Bireycilik ve toplulukçuluk arası farklar şu şekilde açıklanabilir;

- Bağımsız - gruba bağlı
- Bireysel amaçlar - grup amaçları
- Bireysel gelişim - grup gelişimi
- Yarışma – işbirliği

Bunların sonucunda; bireycilik, bireysel otonominin sağlanması, kişisel hedeflerin grup hedeflerinin üzerinde tutulması, tutum odaklı davranış sergileme ve görev odaklı olunması olarak tanımlanır. Toplulukçuluk ise bağlı olduğu grubu özümseme, çalışan hedeflerinin grup hedefi olması, norm odaklı davranış sergileme ve ilişki odaklı olunması olarak tanımlanır (Marcus & Le, 2013).

Kültürün bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun bu araştırmada kullanılmasının nedeni, kişilerin bireycilik ve toplulukçuluk seviyeleri, kişilerin performansında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

1.2.4.2 Sıkılık ve Esneklik

Kültür alanında yeni olan diğer bir boyutu ise sıkılık ve esnekliktir (tightness-looseness). Temelleri Pelto'ya (1968) kadar dayanan bu boyut son zamanlarda bir çok araştırmaya konu olmuştur (Gelfand, Nishii & Raver, 2006). Sıkılık ve esneklik kavramı, bir toplumda var olan normların, kuralların, kısıtların ve yaptırımların önemini ve etki gücünü belirtmektedir. Yani bir toplumda yaşayan kişilerin sosyal kurallara ne ölçüde bağlı olduğunu ve kurallara uyulmadığı durumlarda ne gibi yaptırımlar uygulandığı ile ilgilidir (Gelfand vd., 2006). Sıkılık ve esneklik kavramı arasındaki temel farklılıklar Gelfand ve arkadaşları tarafından şu şekilde tanımlanmış, sıkılık boyutunun yüksek olduğu toplumlarda güçlü normlar, sıkı kurallar yer almaktadır ayrıca normlara ve kurallara uyulmaması durumunda toplumun tolerans seviyesi düşüktür. Buna karşın esneklik boyutunun yüksek olduğu toplumlarsa ise tam tersi geçerlidir, yani çok fazla norm ve kurallar bulunmaz ve var olan kurallara uyulmaması durumunda tolerans yüksektir (Gelfand, Nishii, Godfrey, Raver, Cheng & Floriano, 2003).

Sıkılık ve esneklik boyutu genel olarak toplumların nüfus yoğunluğu, akrabalık ilişkileri, toplumun genel yapısı ve ekonomik yapısı ile ilişkilidir. Nüfus yoğunluğunun fazla olduğu, akrabalık ilişkilerinin yoğun ve sıkı olduğu, tarım toplumlarının sıkılık boyutu esneklik boyutuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Pelto, 1968; Boldt, 1978; Gelfand vd.; Akt: Üstün, 2015). Kültür boyutlarından sıkılık ve esneklik boyutunun bu araştırmada kullanılmasının nedeni, performans üzerindeki etkilerini değerlendirmektir (Gelfand vd., 2006).

1.2.5 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi

Örgüt kültürü kültürün önemli bir parçasını oluşturmaktadır, kültürün tanımında olduğu gibi örgüt kültüründe de çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; Örgüt kültürü, birçok açıdan örgütün "kişiliği" ne benzer (Kilman, Saxton & Serpa, 1985; akt: Özkara, 2016). Örgüt kültürü, bir örgütteki paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar ve davranış modelleri olarak tanımlanabilir (Ott, 1989; akt: Özkara, 2016). Paylaşılan değerler, normlar ve ortak davranışlar her bir örgütün kültürünü oluşturur (Özkara, 2016). Özetle örgüt kültürü, örgüte ait olan kişilerin formal ve informal yollar

ile davranışlarını belirler, sorgulanmadan kabul edilen kural, inanç ve değerleri oluşturur.

Toplumların kültürel özellikleri de örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan önemli bir faktördür. Kültür yapısının oluşumunda önemli bir etkisi olan bireysellik/toplulukçuluk, örgüt kültürünün oluşmasında da önemli bir etkisi vardır (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990).

Bir örgütte yer alan kişilerin davranışlarını şekillendiren ve bu kişiler arasında örgüte özgü ilişki oluşmasını sağlayan faktör örgüt kültürüdür (Kırca, 2015). Örgüt kültürü ise içinde bulunduğu toplumlumun kültüründen etkilenmektedir (Hofstede vd., 1990).

Toplum kültürüne ek olarak, örgütün sahip olduğu özel çevresi, farklı girdiler ve süreçleri de örgüt kültürünün oluşumunu etkiler (Sırrı & Gürbüz, 2015). Yapılan araştırmalar sonucunda örgüt kültürüne etki eden üç temel faktör bulunmuştur. Bu faktörler örgütün kurucuları, çalışanlar ve dış çevre ile toplumsal kültürdür.

Örgüt kültürünü oluşturan önemli rol oynayanlar arasında örgüt kurucuları gelir. Örgütün kurucuları, örgüte kendi inanç ve değerleri ile yaklaşırlar ve daha önceden var olan herhangi bir ideoloji ve felsefe olmadığından etki altında kalmazlar. Bu sebeple örgüt kültürü oluşumu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler (Byles, Aupperle & Arogyaswamy, 1991).

Örgüt kültürünün oluşmasında sadece kurucuların etkisi yoktur aynı zamanda o örgütte çalışanlarında etkisi vardır. Çünkü insanlar çalıştıkları yere sahip oldukları değer ve normları farkında olmadan örgüte taşırlar. Bu sebeple örgüt çalışanların sahip oldukları bireysel kültür özellikleri, örgüt kültürü oluşumuna etki eder. Her bir çalışan kendi bireysel kültürünü ortak bir paydada birleştirmek için örgüt kültürünü oluştururlar. Zaman içerisinde ortaya çıkan bu örgüt kültürü, çalışan arası ilişkileri ve etkileşimleri düzenlerler (Bozkurt, 1996).

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden diğer faktör ise dış çevre ve toplumsal kültürdür. Tüm örgütler çevreleri ile iletişim halindedirler. Bu sebeple dış çevre ve örgütün içinde bulunduğu toplum kültürü, örgüt kültürü oluşumunda önemli bir rolü

vardır (Sırrı & Gürbüz, 2015). Her bir örgüt açık bir sisteme sahiptirler bu sebep ile dışarıdan etkilenmemesi söz konusu olamaz. Örgütün girdisi olarak tanımlanan, insan gücü, teknoloji ve bilgi, bağlı bulunduğu çevre ile ilişkilidir. Bu girdiler örgüt içerisinde işlenerek zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Aynı çevrede bulunan farklı örgütlerde farklı örgüt işlemeleri olacağından örgüt kültüründe de farklılıklar oluşacaktır.

Yukarıda bahsedile üç temel öğe örgüt kültürü oluşumuna etki ettiği gibi süreç içerisinde gerçekleşen farklılıklar da örgüt kültürü gelişimine katkı sağlamaktadır (Marcus & Le, 2013).

1.3 Performans

Performans endüstri ve örgüt psikolojisi açısından önemli bir kavramdır (Arvey ve Murphy, 1998; Austin ve Villanova, 1992; Schmith ve Hunter, 1992; Akt: Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009). Bir görevin tamamlanması ya da bir örgütün başarısı, sahip olunan performansa bağlıdır. Bu sebeple performans ölçümü hem örgütler için hem de çalışanlar için önemli olmuştur. Gerçekçi kriter ile yapılmış olan performans ölçümü ve değerlendirmesi, çoğunlukla verimliliğin artmasını ve istenilen örgüt amacına ulaşılmasını kolaylaştırır (Kaplan, R., 1984; Eccles, R., 1991; Akt: Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

Bu bölümde performans kavramına, performans yönetimine, uçucu ve uçuş okulu performansına, performans ölçümü ve değerlendirilmesine değinilecektir.

1.3.1 Performans Kavramı

Performans kelimesinin anlamına bakıldığında beceri, yapma, başarı gibi anlamlara yer verildiği görülmektedir. Bu durumda performansın iş ve işi yapacak kişi ile ilişkili olduğu görülmektedir (Devecioğlu & Kanıgür, 2009).

İş görenin çalışma davranışı sonucu olan performans, yöneticiler açısınıdan önemli bir konudur. Schermerhorn ve arkadaşları tarafından performans kavramı, iş görenin veya işi yapan grubun bağlı olduğu birim veya örgüt amaçlarının nitel veya nicel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanmıştır (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1994).

Literatürde yapılmış olan başka bir tanıma göre perfromans, işlevine göre etkinlik, verimlilik ve çıktı kavramları ile tanımlanmıştır (Kalkandelen, 1997).

Erdoğan'ın (1991) yaptığı açıklamaya göre, bireyin, kişilikve becerileri ile uyumlu görevi belirli sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir(Erdoğan, 1991; Akt: Ünlü, 2017).

Performans kavramı, elde edilen nitel ve nicel çıktılardır. Elde edilen çıktılar kurumun verileri ise kurum performansını, bireylerin verileri ise birey performansını oluşturur. 1990 yıllarında yapılan araştırmalarda, performans değerlendirme sadece görev ile ilgili yapılmıştır, ancak performansın sadece görev odaklı olmadığı bağlamsal açıdan da değerlendirilmesi gerekliği anlaşılmış ve batı yönelimli literatürde, odak, görev ve bağlamsal performans incelenmeye başlanmış (Devecioğlu & Kanıgür, 2009). Bundan sonra yapılmış olan performans ölçüm ve değerlendirmeler iki farklı görev performansı ve bağlamsal performans olarak boyutta yapılmıştır.

1.3.1.1 Görev Performansı

Bir iş yerinde kişilerin yapacakları iş önceden tanımlanmıştır ve çalışanların resmi olarak tanımlanmış aktiviteleri yerine getirmedeki yeterliliği görev performansı olarak tanımlanır. Bir işi başka bir işten ayıran görev ve iş sorumluluğunu içermektedir ve temel davranışlardan oluşur (Jawahar ve Carr, 2007). Ayrıca işin uzmanlık ve teknik yönü ile ilgilenir ve teknik temel davranışları içerir (Kılıç, 2006; Fisher & Charmine, 2004). Görev performansı farklı işler için farklılık göstermektedir ve de kişinin yetenek, bilgi ve becerisi ile ilişkilidir (Borman, 2004). Yani görev performansı direk olarak nesnel kriterlere bağlıdır. Campbell tarafından göre görev performansı aşağıda maddeler halinde belirtilmiş olan sekiz genel öğe ile modellenmiştir (Devecioğlu & Kanıgür, 2009).

- İşe özgügörev ustalığı
- İşe özgü olmayan görev ustalığı
- Yazılı ve sözlü iletişim
- Çaba göstermek

- Bireysel disiplini koruma
- Takım performansı ve iş arkadaşlarına yardımcı olma
- İdare/ liderlik
- Yönetim

Borman ve Motowidlo'ya göre performans için sadece görev performansına bakılmamalı ayrıca bağlamsal performans da değerlendirilmelidir (Devecioğlu & Kanıgür, 2009).

1.3.1.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans diğer bir değişle vatandaşlık performansı, kişinin iş tanımında yer almayan, işin psikolojik, sosyal ve örgütsel etkinliğine katkı sağlayan davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına çok yakın davranışlardır. Gönüllü olarak fazladan çalışmak, ekip arkadaşları ile iş birliği içinde olma, ihtiyaç duyulduğunda istekli bir şekilde başkalarına yardımcı olma, kural ve prosedürlere uyma, örgütün çıkarlarını düşünmek ve örtüğünü koruma gibi davranışlar bağlamsal performans davranışları olarak adlandırılır (Motowidlo ve Scmith, 1999; Akt: (Devecioğlu & Kanıgür, 2009). Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi bağlamsal performans görevin kendisi ile ilgili değildir fakat çalışma ortamını, sosyal ve psikolojik çevreyi güzelleştirmektedir. Örgütün başarısının takım başarısına bağlı olduğu kurumlarda bağlamsal performans önemli bir faktördür.

Literatürde yer alan çalışmalarda bağlamsal performans kavramı Borman, Motowidlo (1993) tarafından isteğe bağlı davranışlar olarak, Organ (1988) tarafından extra-rol davranışları olarak, Conway tarafından ise örgütsel vatandaşlık davranışları olarak farklı şekillerde ifade edilmiştir (Devecioğlu & Kanıgür, 2009).

Bağlamsal performans görevi içerisinde bulunmayan ancak performansını direketkileyen davranışlardan oluşmaktadır. Kişinin örgütüne karşı tutum ve niyeti bu davranışların belirleyicisidir. Oldukça geniş bir yapıya sahiptir. Örgüt içi iyi iş ilişkileri kurmak, iş motivasyonunu artırmak ve güçlüklerin üstesinden kolayca gelmek için çok önemlidir (Scotter ve Stephan, 1996).

Görev ve bağlamsal performans alanlarında yapılmış olan ampirik çalışmalar incelendiğinde şu farklar ortaya konulmuştur;

- Görev performansı farklı işler için farklılık gösterirken, bağlamsal performans her iş için benzerdir.
- Görev performansı kişinin bilgi, beceri ve o iş için sahip olduğu yeteneğine bağlı iken bağlamsal performans kişinin karakterine, niyetine ve iradesine bağlıdır.

Ortaya konulan farklardan da anlaşıldığı gibi görev ve bağlamsal performansın öncülleri ve örgüte katkıları farklı farklı olmaktadır.

Uçuş eğitiminde amaç öğrencilere uçuş becerisi kazandırmaktır. Bu beceri kişisel bir beceri olduğundan öğrencilerin bireysel başarıları ayrı ayrı değerlendirilecektir bu sebeple bu araştırmada görev performansı önem kazanmaktadır. Öğrencilerin başarıları değerlendirilirken, sivil havacılık genel müdürlüğü tarafından belirlenmiş olan görev performanslarına bakılacaktır.

1.3.2 Performans Yönetimi

Bir önceki bölümde performans kavramı, görev performansı ve bağlamsal performans kavramları detaylı olarak anlatılmıştır. Bu bölümde ise performans yönetimi kavramına değinilecektir.

Performans yönetimini geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, örgütün bir bütün olarak nasıl çalıştığını değerlendirir, yani en üst yöneticiden başlayıp en alta kadar çalışan performans analizi yapar. İnsan kaynakları açısından değerlendirildiğinde ise, kişilerin en iyi iş performansını gösterebilecekleri uygun çalışma ortamlarını sağlayacak süreçlerdir (Ünlü, 2017). Performans kavramı sadece kurum ve çalışanların performansı olarak değerlendirilmemiştir yani performans sadece ölçerek değil aynı zamanda planlama, örgütleme, bütçeleme, insan kaynakları seçimi, motivasyonun artırılması, liderlik ve denetim gibi fonksiyonlar ile beraber değerlendirip, iş işleyiş sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir (Kılıç, 2006). Farklı farklı yapılmış olan performans yönetimi tanımlarının ortak noktası, çalışan performansı ile örgütün amaçları uyum içinde olması gerektiğidir.

Performans yönetimin amacı, çalışanlar tarafında örgütsel amaçların anlaşılması ve benimsenme derecesini belirlemek, ayrıca çalışanların en alt seviyede örgüt gerekliliklerini sağladığından emin olup, onlar için uygun çalışma ortamı sağlamaktır. Yani kesinlikle çalışanlar arası sıralama yapmak ya da rekabet ortamı sağlamak değildir (Ünlü, 2017). Performans yönetim süreci, performans planlama, uygulama, eşgüdümleme ile kontrol ve geri besleme olarak dört bölümden oluşmaktadır.

1.3.3 Uçucu Performansı

Her geçen gün teknolojik olarak gelişme gösteren ve sürekli büyümekte olan havacılık sektöründe de performans önemli bir faktör olmuştur. Örgütlerin maliyetleri düşürerek verimliliği artırması yönünde sürekli olarak çalışmalar yapılmaktadır. Verimliliği artırmak amaçlı yapılan analizlerin sonucunda, uçucu performansının önemli bir boyut olduğu görülmektedir. Son yıllarda yapılmış olan kazaların sebebinin yaklaşık %70'i uçuş ekibi kaynaklı olduğu verilerinin elde edilmesinde sonra uçuş ekibi performansı daha da önem kazanmıştır (Wiener vd., 1993:5 ve Foushee ve Helmreich, 1988:192; Akt: Aktaş H., 2011). Bu bölümde ilk olarak pilot lisanslarından bahsedilecek ardından pilot lisans sahibi olmak için sivil havacılık genel müdürlüğünün pilot eğitimi için belirlemiş olduğu uçuş eğitim programından bahsedilecek ve devamında uçuş performansının belirleyicileri ve gerekliliklerinden anlatılacaktır.

Bir kişinin pilot olarak görev yapabilmesi için belirlenmiş olan çok temel kriterler vardır, bunlar öncelikli olan uçuş yapacağı hava aracına uygun uçucu lisansına sahip olması ve yine geçerli bir sağlık sertifikasına sahip olması gerekmektedir. Bu lisans ve sağlık sertifikası ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

SHT-FCL talimatında belirtilen ve uçuş eğitim organizasyonları tarafından verilen lisans ve yetkiler aşağıda belirtildiği gibidir;

- Hafif Hava Aracı Pilotu Lisansı (LAPL)
- Hususi Pilot Lisansı (PPL)
- Ticari Pilot Lisansı (CPL)
- Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı (ATPL)

- Aletli Uçuş Yetkisi
- Sınıf ve Tip Yetkileri
- İlave Yetkiler
- Öğretmenlik Yetkisi
- Kontrol pilotluğu yetkisi

Yukarıda da belirtildiği gibi dört farklı uçuş lisansı ve lisans sahibi kişilerin edinebilecekleri beş farklı yetki bulunmaktadır. Bu bölümde Hususi Pilot Lisansı (PPL), Ticari Pilot Lisansı (CPL) ve Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı (ATPL)' nın Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yukarıda belirtilmiş olan kanun ve yönetmelikler doğrultusunda hazırlanmış gereklilikleri anlatılacaktır.

1.3.3.1 Hususi Pilot Lisansı (PPL)

SHGM tarafında 2017 de yayınlanan SHT-FCL talimatında yer alan tanıma göre hususi pilot uçuş eğitimi veya kontrolleri dışında, ticari uçuş operasyonlarında görev alamayan, hususi ihtiyaçları için hava aracı kullanma imtiyazı bulunan lisans sahibi pilottur. PPL(A) sahibi bir pilot, gelir elde etmeksizin uçaklarda veya TMG'lerde sorumlu pilot (PIC) ya da ikinci pilot olarak uçabilmektedir. Var olan lisansa ek olarak bir pilotun öğretmen veya kontrol pilotu imtiyazlarına sahip ise aşağıdaki belirtilen işlemler karşılığında ücret alabilir:

(1) LAPL(A) veya PPL(A) için uçuş eğitimi vermek.

(2) Bu lisanslara yönelik yetenek testleri ve yeterlilik kontrolleri gerçekleştirmek.

(3) Bu lisanslara ilişkin yetkiler veya sertifikalar için eğitim, test ve kontrolleri gerçekleştirmek (SHGM, 2017).

Hususi pilot lisansı kapsamında anlatılacak olan bilgiler uçak kategorisindeki hava araçları için geçerlidir. Helikopter, hava gemisi, planör ve balon gibi hava araçları için farklı gereklilikler belirlenmiş olup Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün sayfasından Uçuş Ekibi Lisanslandırma Talimatı (SHT-FCL)' nda ulaşılabilinir.

1.3.3.1.1 Hususi Pilot Lisansı Gereklilikleri

Hususi Pilot Lisansı (PPL) gereklilikleri Tablo 4 ‘de gösterilmiştir:

Tablo 4. Hususi Pilot Lisansı Gereklilikleri

Yaş	En az 17 yaşını doldurmuş olmak
Sağlık sertifikası	Onaylı bir kuruluştan sınıf 1 veya sınıf 2 sağlık sertifikasına sahip olmak
Eğitim	Teorik ve uçuş eğitimi olmak üzere iki modülü de tamamlamış olmak
Teorik Eğitim Başarı Notu	SHGM tarafından yapılan sınavdan en 75 başarı notunu almak
Uçuş saati	En az 45 saat uçuşu gereklilikleri ile birlikte tamamlamış olmak
Uçuş eğitimi Başarı Notu	SHGM tarafından atanmış kontrol pilotu gözetiminde uçuş yeterlilik testlerinde başarılı olmak

Kaynak: SHT-FCL Talimatı, SHGM,2017.

1.3.3.2 Ticari Pilot Lisansı (Uçak)

Ticari pilot lisansı (CPL) pilot lisansı, hususi pilot lisansına sahip kişilerin yapabileği tüm uçuşları gerçekleştirebilir. Bu yetkinliklere ek olarak, ticari operasyon sayılmayan herhangi bir uçuşta uçuştan sorumlu pilot (PIC) yada yardımcı pilot olabilir. Ayrıca ticari taşımacılık olarak adlandırılan, bazı uçuş operasyonlarında kazanç sağlayabilir. CPL (A) sahibi bir pilot;

(1) Tek pilotlu, ticari uçuş operasyonlarında, PIC olarak,

(2) Herhangi bir uçuş operasyonunda yardımcı pilot olarak uçabilir. (Jeppesen, 2007)

1.3.3.2.1 Ticari Pilot Lisansı Gereklilikleri

Ticari Pilot Lisansı (CPL) gereklilikleri Tablo 5 ‘de gösterilmiştir:

Tablo 5. Ticari Pilot Lisansı Gereklilikleri

Yaş	En az 18 yaşını doldurmuş olmak
Sağlık sertifikası	Onaylı bir kuruluştan sınıf 1 sağlık sertifikasına sahip olmak
Eğitim	Teorik ve uçuş eğitimi olmak üzere iki modülü de tamamlamış olmak
Teorik Eğitim Başarı Notu	SHGM tarafından yapılan 14 farklı dersin her birinin sınavından en 75 başarı notunu almak
Uçuş saati	Entegre eğitim için en az 150 uçuş saatini, modüler eğitim için en az 200 uçuş saatini tamamlamış olmak
Uçuş eğitimi Başarı Notu	SHGM tarafından atanmış kontrol pilotu gözetiminde uçuş yeterlilik testlerinde başarılı olmak

Kaynak: SHT-FCL Talimatı, SHGM,2017.

1.3.3.3 Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı (ATPL)

Havayolu nakliye pilotu lisansına (ATPL) sahip kişiler, PPL (A) ve CPL (A) sahip kişilerin yapabileği tüm uçuşları gerçekleştirebilirler. Bu yetkinliklere ek olarak, taşımacılık olarak adlandırılan, tüm uçuş operasyonlarında PIC ya da yardımcı pilot olarak uçabilir (Oxford, 2007).

Havayolu nakliye pilotu lisansı kapsamında anlatılacak olan bilgiler uçak kategorisindeki hava araçları için geçerlidir. Helikopter, hava gemisi, planör ve balon gibi hava araçları için farklı gereklilikler belirlenmiş olup Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün sayfasından Uçuş Ekibi Lisanslandırma Talimatı (SHT-FCL)' nda ulaşılabilinir.

1.3.3.3.1 Havayolu Nakliye Pilot Lisansı Gereklilikleri

Havayolu Nakliye Pilot Lisansı (ATPL) gereklilikleri Tablo 6 'de gösterilmiştir:

Tablo 6. Havayolu Nakliye Pilot Lisansı Gereklilikleri

Yaş	En az 21 yaşını doldurmuş olmak
Sağlık sertifikası	Onaylı bir kuruluştan sınıf 1 sağlık sertifikasına sahip olmak
Eğitim	Teorik ve uçuş eğitimi olmak üzere iki modülü de tamamlamış olmak
Teorik Eğitim Başarı Notu	SHGM tarafından yapılmış olan 14 farklı dersin her birinin sınavından en 75 başarı notunu almak
Uçuş saati	En az 500 saati çoklu pilot operasyonlarında olmak şartı ile 1500 uçuş saatini tamamlamış olmak
Uçuş eğitimi Başarı Notu	SHGM tarafından atanmış kontrol pilotu gözetiminde uçuş yeterlilik testlerinde başarılı olmak

Kaynak: SHT-FCL Talimatı, SHGM,2017.

1.3.4 Uçuş Okulu Performansı

Havacılık sektörünün hızlı bir şekilde büyümesi ile birlikte bu sektörde görev yapan kişi ihtiyacında da artış oluşmaya başlamıştır. Özellikle hava yollarında istihdam edilmek istenen yetişmiş insan gücünün önemli ve büyük kısmını pilot ihtiyacı oluşturmaktadır. 2017 yılında Boeing tarafından yayınlanan "Pilot Outlook" dokümanına göre önümüzdeki 20 yıllık sürede ihtiyaç duyulacak yeni pilot sayısı avrupa genelinde 106 000 olmakla beraber dünya genelinde toplam 637 000'e ulaşması beklenmektedir (Pilot Outlook, 2017). Bu ihtiyacı karşılamak için ülkemizde birçok uçuş eğitim organizasyonu (FTO) kurulmuştur. Bu eğitim organizasyonları hem ulusal hem de uluslararası havacılık otoritelerinin belirlemiş olduğu talimatlara uygun olarak eğitim vermektedir. Bir uçuş okulunun görevini yerine getirebilmesi için aşağıda belirtilmiş olan talimatları tam olarak yerine getirmesi gerekmektedir. Uçuş okulu performans kriterlerinden en önemli kriter budur.

Sivil havacılık genel müdürlüğü (SHGM) tarafından 2017 yılında hazırlanan ve tüm uçuş eğitimi organizasyonları tarafından uygulanması zorunluluğu olan uçuş ekibi lisanslandırma talimatı;

a) 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununa,

b) 10/11/2005 tarihli ve 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna,

c) 02/06/2017 tarih ve 30084 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan SHY-1 Pilot Lisans Yönetmeliğine,

ç) 7/12/1944 tarihli Şikago Konvansiyonunun kabulünü sağlayan 5/06/1945 tarihli ve 4749 sayılı kanuna dayanılarak hazırlanmıştır.

Ek olarak, Avrupa Komisyonu tarafından uçuş ekibi lisanslandırılması hususunda yayımlanan 1178/2011 sayılı uluslararası regülasyona uyumlu olarak hazırlanmıştır (s.1).

SHT-FCL talimatında belirtilen ve uçuş eğitim organizasyonları tarafından verilen lisans ve yetkiler aşağıda belirtildiği gibidir;

- Hafif Hava Aracı Pilotu Lisansı (LAPL)
- Hususi Pilot Lisansı (PPL)
- Ticari Pilot Lisansı (CPL)
- Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı (ATPL)
- Aletli Uçuş Yetkisi
- Sınıf ve Tip Yetkileri
- İlave Yetkiler
- Öğretmenlik Yetkisi
- Kontrol pilotluğu yetkisi

1.3.5 Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi

Performans ölçümü ve değerlendirme, hem örgüt için hem de kişinin kendisi için önemli olup, genel performans ve mevcut iş performansı hakkında değerlendirme sağlar. İşletmenin amacına ve kültürüne göre çok çeşitli değerlendirme metotları mevcuttur. Performans ölçme ve değerlendirme hem çalışanın gelişimine hem de

örgütün ulaşmasına katkı sağlar. (Cleveland, Murphy & Williams, 1989; Akt:Sırrı & Gürbüz, 2015). Bu sebeple büyük örgütlerin neredeyse tümünde uygulanır. Ayrıca endüstri ve örgüt psikolojisi alanında birçok araştırma yapılmış ve performans artırmaya yönelik olumlu sonuçlar elde edilmiştir (Fisher & Charmine, 2004).

Performans ölçümü ve değerlendirmesinin amacı, çalışanın kariyerinde ilerlemesini belirlemede, adil ücret artışı uygulamada, çalışanları uygun departmanlara yerleştirmede, iş hedefleri hakkında bilgilendirme ve de çalışanların eksik noktalarının belirlenip tamamlanmasında performans değerlendirme çok önemli bir rol oynar. Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise, çalışanların ve birimlerin değerlendirilmesi, personel seçme ve yerleştirme, çalışanı tanıma ve motive etme, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve organizasyonel sistemlerin etkinliğinin değerlendirilmesi gibi alanlara olumlu katkı sağlar. Düzenli olarak performans geri bildirimi alan çalışanlar, işlerinde daha yardımcı, işlerine ve örgütüne daha bağlı oldukları ortaya çıkmıştır (Byles, Aupperle & Arogyaswamy, 1991).

Görüldüğü gibi en önemli çalışma çıktılarından biri iş performansıdır, bu sebeple iş performansının doğru ölçülmesi çok önemlidir. Çok çeşitli performans ölçme metotları vardır, önemli olan örgütün yapısına ve amacına uygun olan performans kriterlerini belirleyebilmektir (Goldsmith & Johnson, 2002). Performans kriterleri, iş performansının ne derecede başarılı olduğunu belirleyen ölçütlerdir (Scotter & Stephan, 1996). Performans kriterleri objektif ve sübjektif olarak ikiye ayrılır, bazı kaynaklarda sert ve yumuşak kriterler olarak da adlandırılır (Fisher & Charmine, 2004). Objektif performans kriterleri, örgüt tarafından kolaylıkla hesaplanabilen genelde nicel sonuçlar veren kriterlerdir. Örnek olarak satış departmanında çalışan bir kişinin yapmış olduğu satış miktarı verile bilinir. Sübjektif performans kriterleri ise performans yargılarından ve sıralamalardan oluşur, örneğin; bir yöneticinin astları tarafından değerlendirilmesi, astların kişisel yorumlarından oluşacağından objektif bir kriter olamaz.

Performans değerlendirme metotları incelenmeye başlandığında akla gelen ilk soru bu değerlendirmenin kimin tarafından yapılacağı olmuş. Birçok durumda değerlendirmenin üstler tarafından yapılması uygun bulunmuş (Goldsmith & Johnson, 2002). Fakat bu değerlendirmeler farklı kişiler tarafından yapılır ise daha verimli olacağı düşüncesi ortaya atılmış ve ilerleyen dönemlerde performans değerlendirmenin,

aynı seviyedeki çalışanlar, astlar ve hatta çalışanların etkileşimde bulunduğu müşteriler tarafından yapılabileceği ortaya konulmuş (Goldsmith & Johnson, 2002). Farklı kişiler tarafından yapılan değerlendirmeler hem daha güvenilir olmuş hem de değerlendirilen kişiler tarafından sonuçlar daha kolay kabul edilmiştir.

1.4 Problem

Etkili liderlik nedir? Hangi durumda, hangi koşullarda nasıl bir liderlik stili uygulanmalıdır? Performans ve liderlik arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ve bunun gibi birçok sorunun cevabını bulmak amacı ile son yıllarda çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar bir çok sektör ve organizasyonları içermektedir, sonucunda elde edilen veriler etkili liderlik rolünün önemli işlevini belirlemeye büyük katkı sağlamıştır (Kılıç, 2006).

Bu araştırmada temel olarak havacılık sektörü ve uçucu performansı incelenmek istenmiştir, çünkü havacılık sektörü hızla büyüyerek gelişmekte ve uçucu performansı hergün daha da önem kazanmaktadır. Gelişen havacılık teknolojisi ile paralel ilerleyen havacılık sektöründe kaza oranlarının azalması beklenir iken kaza sayısında herhangi bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Bu sebeple kazaların nedenleri araştırılmış ve yapılan istatistiki araştırmalara göre, uçak kazalarının en önemli nedenleri arasında, insan faktörleri, ekip içi ilişkiler ve bu faktörler ile ilgili diğer nedenlerin yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada kaza oranlarını en aza indirme ihtiyacından yola çıkarak kokpit içerisinde kaptan pilot ile yardımcı pilot arasında uygulanan liderlik tarzının uçuş performansını nasıl etkilediği ve kültürün bu ilişkide nasıl bir rol oynadığı sorusuna cevap aranmıştır.

1.5 Amaç

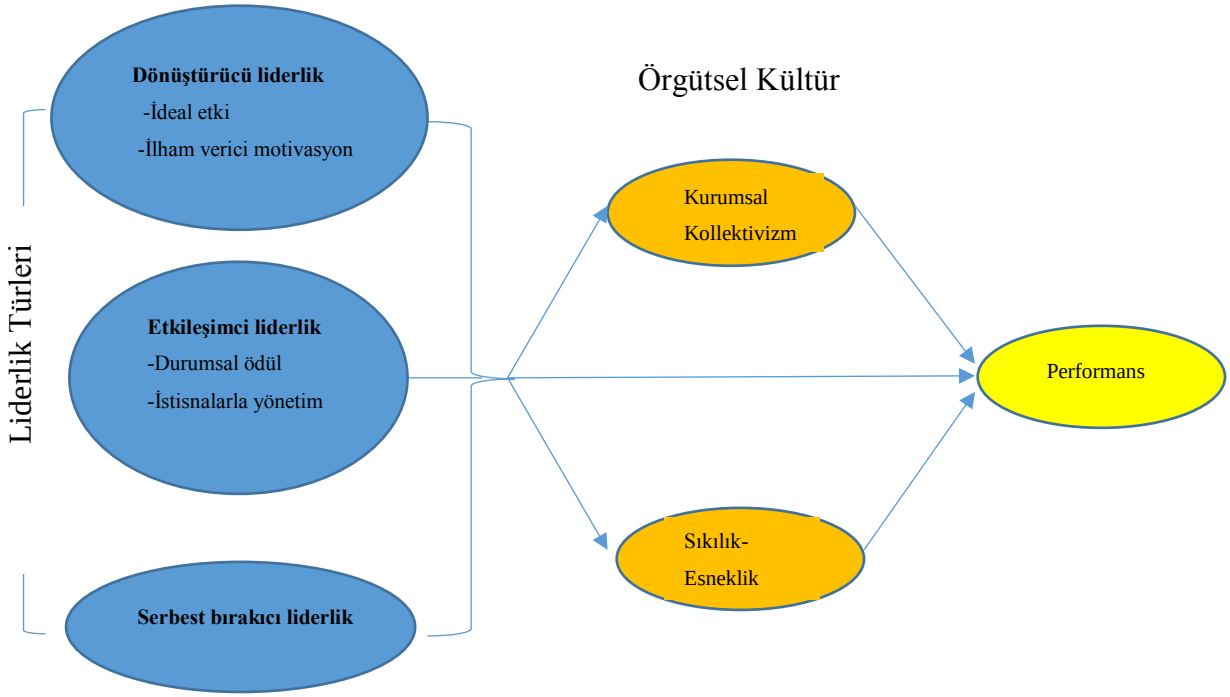
Yukarıda da belirtildiği gibi bu tezde amaç, uçuş eğitimi alan öğrenci pilotların daha yüksek başarı sergilemelerini sağlamada, öğretici pilotun liderlik tarzının hem daha iyi öğrenmeye hem de daha kısa sürede öğrenmeye yardımcı olacağı göstermektir. Ayrıca kültürün de liderlik türü - başarı ilişkisinde moderatör olarak görev yaptığı vurgulanacaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki soruların cevapları araştırılmıştır;

- Liderlik türlerinin performans üzerindeki etkisi nedir?
- Örgütsel kültürün performansa etkisi nedir?
- Örgütsel kültür, liderlik türleri ve performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedirler?

Kısacası araştırmamızın temel amacı yönetim alanında çok önemli bir yer kaplayan performans ve bu bağlamda performansı etkilediği düşünülen liderlik özelliklerini irdeleyerek, birbirlerine olan etkilerini ortaya koymak ve yine aynı çerçevede örgütsel kültürün bu değişkenler arası ilişkideki etkisini belirleyerek bütüncül bir model içerisinde ele almaktır.

Yukarıda sıralanan araştırma sorularını cevaplamak üzere aşağıdaki model ve sıralanan hipotezler geliştirilmiştir.



1.6 Önem

Performans, liderlik ve örgütsel kültür ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, uçuş okulları özelinde üç değişkeni de kapsayan bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın yönetim literatürüne çok değerli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1.7 Varsayımlar

Bu araştırmayla ilgili temel varsayımlar şunlardır;

1. Araştırma kapsamında kullanılan "Çok Boyutlu Liderlik Anketi" (MLQ)ve Kültür ölçek-leri geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.
2. SHGM tarafından yetkilendirilmiş öğretmen pilotlar tarafından verilmiş olan öğrenci performans notları güvenilir bir ölçme aracıdır.
3. İstanbul ili içerisinde yer alan uçuş okulunda çalışan öğretmen pilot ve eğitim alan öğ-renci pilotların, veri toplama aracındaki sorulara doğru, eksiksiz, içtenlikle ve tarafsız cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.8 Sınırlılıklar

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklemler için modelin test edilmesi gerekmektedir. Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken bu husus dikkate alınmalıdır.

BÖLÜM II. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri çözümleme yöntemleri, araştırmanın süresi ve istatistiksel tekniklere ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.1 Araştırma Modeli

Türkiye'de İstanbul ili içerisinde yer alan uçuş okullarında çalışan uçuş öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin, uçuş performansı üzerindeki etkisinin analizi yapılmış ve örgütsel kültürün bu ilişkideki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada bu kapsamda, mevcut durum ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı "tanımlayıcı araştırma" modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma kapsamında, daha önceki bölümlerde tartışılan değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak maksadıyla oluşturulan araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

Model temel olarak üç ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlardan modelin bağımlı değişkeni olan performans; uçuş performansı olarak ele alınmış ve veri olarak öğrenci pilotların aldıkları uçuş notları kullanılmıştır. Birinci bağımsız değişkenimiz liderlik türleri değişkenidir. Liderlik türleri bağımsız değişkeni; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere 3 alt değişken bağlamında ele alınmıştır. İkinci bağımsız ve aracı değişken olarak ele alınan değişkenimiz örgütsel kültür değişkenidir. Örgütsel kültür değişkeni kurumsal kollektivizm ve sıkılık-esneklik alt boyutlarını içermektedir. Model çerçevesinde oluşturulan araştırma soruları ve hipotezler aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

2.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni İstanbul ili içerisinde bulunan uçuş okullarında çalışan uçuş öğretmenleri ve öğrenci pilotlardır. Araştırmanın örneklemi ise evreni temsil edecek nitelikte, farklı uçuş okullarından seçilen katılımcılardır. Araştırmada, uçuş okullarında öğrenim gören 151 öğrenciden ve eğitim aldıkları uçuş öğretmenlerinden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında online ve kâğıda basılı olarak

hazırlanan anketlerden faydalanılmıştır. Örneklem hesaplamalarında 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklüğü 151 kişilik örneklem grubu için 249'dur. Araştırmanın yapıldığı tarihte İstanbul ili içerisindeki uçuş okullarındaki öğrenci sayısı ortalama 235 kişidir. Bu kapsamda görülebileceği üzere, 151 kişilik bir örnek grubunun belirtilen evreni temsil edebileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyete göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	23	15,3	15,3	15,3
Erkek	128	84,7	84,7	100
Toplam	151	100	100	

Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında 23 kişinin (% 15,3) kadın ve 128 kişinin (% 84,7) erkek olduğu görülmektedir.

Örneklemdeki cinsiyet oranının eşit olmamasının temelinde, dünyada ve Türkiye'de pilotluk mesleğinde erkek sayısının sosyo-kültürel-ekonomik nedenler sebebiyle fazla olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaşlarına göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-22 yaş	64	42,6	42,6	42,6
23-26 yaş	37	24,5	24,5	67,1
27-31 yaş	20	13,2	13,2	80,3
32-36 yaş	21	13,9	13,9	94,2
37-40 yaş	9	5,8	5,8	100
Toplam	151	100	100	

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 64 kişinin (% 42,6) 18-22 yaş arası, 37 kişinin (%24,5) 23-26 yaş arası, 20 kişinin (%13,2) 27-31 yaş arası, 21 kişinin (% 13,9) 32-36 yaş arası ve 9 kişinin (% 5,8) 37-40 yaş arası olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarını değerlendirdiğimizde büyük bir oranın 18-22 yaş aralığında olduğu, bunun da temelinde üniversite öğrencilerinin yoğun olarak uçuş eğitimi almaya başlamış olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Diğer grup ise 23-40 yaş aralığındadır. Bunun nedeni ise havayollarının 40 yaş üstü pilotları istihdam etmeme yönünde izlediği insan kaynakları politikalarından olduğu değerlendirilmektedir.

Bulguları istatistiksel olarak dört bölümde incelenmiştir. Öncelikle betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Sonrasında değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırmanın bağımlı değişkenleri açıklayan değişkenlerin neler olduğu ve açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Son bölümde ise aracılık etkisi bulguları incelenmiştir.

2.3 Veriler ve Toplanması

Liderlik türlerinin performans üzerindeki etkisi ve örgütsel kültürün aracılık etkisi üzerinde bir araştırma konusunu ele alan araştırmamızın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmamızda örneklem olarak İstanbul'daki uçuş okullarında çalışan uçuş öğretmenleri ve öğrenci pilotlar seçilmiştir. Anket üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölümde açıklama kısmı ile katılımcının demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almıştır. İkinci bölümde liderlik ölçeğine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel kültür ölçeği ilişkin sorular yer almıştır. Performans değerlendirmeleri ise öğrencilerinin uçuş notları kullanılmıştır. Ölçeklerde 5'li Likert ölçümü kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (N=151).

2.3.1 Liderlik Türleri Ölçeği

Liderlik türlerine ilişkin ölçek B.M. Bass ve B.J. Avolio (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlaması Canbaş (2004) tarafından yapılmıştır. Ölçek, dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik yaklaşımları olmak üzere üç boyutu ölçmektedir.

2.3.1.1 Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutu

Liderlik ölçeğinin dönüştürücü liderlik alt boyutu; İdeal Etki (Kişisel Özellik), İdeal Etki (Davranış), İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Güçlendirme ve Bireysel Duyarlılık/ Destek Sağlama olmak üzere altı alt boyutu içermektedir. Araştırmamıza bu

boyutlardan İdeal Etki (Davranış) ve İlham Verici Motivasyon alt boyutları dâhil edilmiş ve 8 madde ile (4-9-12-18-6-8-14-20) ölçülmüştür.

2.3.1.2 Etkileşimci Liderlik Alt Boyutu

Liderlik ölçeğinin etkileşimci liderlik alt boyutu; Durumsal Ödüllendirme, İstisnalarla Aktif Yönetim ve İstisnalarla Pasif Yönetim Sağlama olmak üzere üç alt boyutu içermektedir. Araştırmamıza bu boyutlardan Durumsal Ödüllendirme ve İstisnalarla Aktif Yönetim alt boyutları dâhil edilmiş ve 8 madde ile (1-7-10-19-2-11-13-15) ölçülmüştür.

2.3.1.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Alt Boyutu

Liderlik ölçeğinin serbest bırakıcı liderlik alt boyutu tek boyutta 4 madde (3-5-16-17) ile ölçülmüştür.

2.3.2 Örgütsel Kültür Ölçeği

Birinci bölümde yer alan Kurumsal Kollektivizm House, R. J. Tarafından geliştirilen Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Araştırma Programı (2004) çalışmasından alınan 4 madde ile ölçülmüştür. İkinci bölümde yer alan sıkılık-esneklik kültür boyutunu ölçmeye yönelik 6 madde ise Gelfand, Raver, Nishii, Leslie, Lun, Lim & Yamaguchi (2011) çalışmasından alınmıştır.

2.3.3 Performans Değerlendirmeleri

Performans değerlendirmeleri öğrenci pilotların eğitimleri sürecinde aldığı resmi uçuş performans notları ile likert sistemine göre 1-5 arasında sırayla; çok başarısız, başarısız, vasat, başarılı ve çok başarılı olarak değerlendirilmiştir.

2.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Liderlik türlerinin uçuş okullarındaki öğrencilerin performansı üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün aracılık etkisini inceleyen araştırmamızda örneklem olarak İstanbul'daki uçuş okullarında uçuş eğitimi alan öğrenciler ve uçuş öğretmenleri seçilmiştir.

Araştırmanın başlangıcında güvenirlik analizleri yapılmış ve Cronbach alfa değerleri tespit edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı anketin iç tutarlığını göstermektedir. Alfa katsayısı şağıdaki aralıklarda değerlendirilir (Kalaycı, 2008):

1. a < 0.40 ise ölçek "güvenilir değil",
2. 0.40 < a < 0.60 ise ölçek "düşük güvenilirlikte",
3. 0.60 <a < 0.80 ise ölçek "oldukça güvenilir",
4. 0.80 < a < 1.00 ise ölçek "yüksek güvenilirlikte" kabul edilir.

Güvenirlik hesaplamasından sonra faktör analizi yapılarak alfa değerleri tekrar hesaplanmış ve örneklem yeterliliğini için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında korelasyon, regresyon ve anova analizleri yapılmıştır.

2.4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kapsamında kullanılan anket formu EK-A'da yer almaktadır. Ankette üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde açıklama kısmı ile katılımcının demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almıştır. İkinci bölümde liderlik ölçeğine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel kültür ölçeği ilişkin sorular yer almıştır. Performans değerlendirmeleri ise öğrencilerinin uçuş notları kullanılmıştır. Ölçeklerde 5'li Likert ölçümü kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (N=151).

2.4.1.1 Liderlik Türleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Liderlik türlerine ilişkin ölçek B.M. Bass ve B.J. Avolio (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlaması Canbaş (2004) tarafından yapılmıştır. Ölçek, dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik yaklaşımları olmak üzere üç boyutu ölçmektedir. Araştırmada liderlik ölçeğine ait Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,926 (yüksek güvenirlikte) olarak bulunmuştur.

Liderlik ölçeğinin alt boyutları ve bu boyutları ölçmek için kullanılan maddelere ait numaralar Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Liderlik Ölçeğinin Alt Faktör ve Faktörleri Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

Faktör Sayısı	Ana Faktör	Alt Faktörler	Madde Numarası
1	Dönüştürücü Liderlik	İdeal Etki (davranış)	4-9-12-18
		İlham Verici Motivasyon	6-8-14-20
2	Etkileşimci Liderlik	Durumsal Ödüllendirme	1-7-10-19
		İstisnalarla Aktif Yönetim	2-11-13-15
3	Serbest Bırakıcı Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	3-5-16-17

Faktör analizi öncesinde verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO değeri 0,875 olarak yeterli bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0.05$). Bu kapsamda örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir. Faktör yük değerleri, varyansları ve toplam varyans Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Liderlik Özellikleri Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

	Serbest bırakıcı	İlham Verici	İdeal etki	Durumsal ödül	İstisna
16.Karar vermekten kaçınmam.	874	,255	122	138	199
3. Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olurum.	853	,199	218	132	111
17. Acil sorulara yanıt vermeyi ertelemem	845	,166	067	138	228
5. Bana ihtiyaç duyulduğunda ordayımdır.	788	,233	159	176	240
8. Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yaparım.	128	,862	130	170	115
14. Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyarım.	237	,819	186	253	149
20. Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğumu ifade ederim.	288	,810	179	124	088
6.Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	203	,802	140	206	093
4. Astlarıma en önemli değerlerim ve inançlarımı anlatırım.	050	,153	845	032	285
9. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.	158	,292	784	160	119
12.Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.	126	,013	726	234	275
18.Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.	192	,186	657	246	,119
10. Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuştururum.	050	,216	160	822	197
19. İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.	200	,152	060	778	236
7. Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtirim	206	,188	295	762	031
1. İnsanlara yardim eder, bunun karşılığında çabalarını beklerim.	169	,402	314	559	157
15. Dikkatimi standarda ulaşmadaki başarısızlıklara vermem.	061	-,048	136	178	751
2. Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırmam.	360	,239	018	171	726
13. Astlarımın yaptığı hataları unutabilirim.	186	,117	224	,010	723
11.Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırmam.	241	,239	103	287	652

KMO Bartlett: 0,875

Faktör ortak varyansları ve toplam varyans Tablo-11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Faktör Ortak Varyansları ve Toplam Varyans

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,498	42,488	42,488	8,498	42,488	42,488	3,443	17,215	17,215
2	1,967	9,836	52,324	1,967	9,836	52,324	3,439	17,196	34,411
3	1,816	9,078	61,401	1,816	9,078	61,401	2,778	13,889	48,301
4	1,417	7,087	68,488	1,417	7,087	68,488	2,696	13,481	61,781
5	1,215	6,074	74,562	1,215	6,074	74,562	2,556	12,781	74,562
6	,687	3,434	77,996						
7	,589	2,944	80,940						
8	,569	2,847	83,787						
9	,485	2,425	86,212						
10	,456	2,281	88,493						
11	,404	2,018	90,511						
12	,347	1,737	92,248						
13	,314	1,572	93,820						
14	,261	1,305	95,125						
15	,243	1,215	96,339						
16	,200	1,001	97,340						
17	,169	,847	98,187						
18	,149	,747	98,934						
19	,126	,632	99,566						
20	,087	,434	100,000						

Liderlik özelliklerine ait faktör analizi sonucunda 5 faktör doğrulanmıştır. Açıklanan toplam varyans % 74,562'dir. Ölçek faktörleri açısından incelendiğinde; "serbest bırakıcı liderlik" faktörünün %17,215; "ilham verici motivasyon" faktörünün %17,196; "ideal etki" faktörünün %13,889; "durumsal ödüllendirme" faktörünün %13,481 ve "istisnalarla aktif yönetim" faktörünün %12,781 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu bulunmuştur. Kaiser Meyer Olkin(KMO) örneklem uygunluğunun test sonucu ise 0,875 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenirlik değerleri ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Özellikleri Ölçek Faktörlerine İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Değerleri

Sıra	Alt Faktörler	Cronbach Alfa
1	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,933
2	İlham Verici Motivasyon	0,914
3	İdeal Etki (davranış)	0,821
4	Durumsal Ödüllendirme	0,849
5	İstisnalarla Aktif Yönetim	0,783

Araştırmada liderlik boyutlarına ait Cronbach alfa güvenilirlik değerleri; "serbest bırakıcı liderlik" faktörü için 0,933, "ilham verici motivasyon" faktörü için 0,914, "ideal

etki” faktörü için 0,821, "durumsal ödüllendirme” faktörü için 0,849 ve "istisnalarla aktif yönetim” faktörü için 0,783 olarak güvenilir seviyelerde bulunmuştur.

2.4.1.2 Örgütsel Kültür Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Birinci bölümde yer alan Kurumsal Kollektivizm House, R. J. Tarafından geliştirilen Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Araştırma Programı (2004) çalışmasından alınan 4 madde ile ölçülmüştür. İkinci bölümde yer alan sıkılık-esneklik kültür boyutunu ölçmeye yönelik 6 madde ise Gelfand vd. (2011) çalışmasından alınmıştır. Her iki ölçeğin tek faktörlü yapıları doğrulanmış ve Kurumsal kollektivizm ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,899 (yüksek güvenirlikte), sıkılık-esneklik ölçeğinin cronbach alfa değeri ise 0,935 (yüksek güvenirlikte) olarak bulunmuştur.

BÖLÜM III. BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın değişkenlerine ait betimleyici istatistikleri Tablo-13'de görülmektedir.

Tablo 13. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Min	Max	Ortalama	ss
İstisnalarla aktif yönetim	151	1	5	4,1862	,61386
İlham verici liderlik	151	1	5	3,9520	,68051
Sıkılık-Esneklik	151	1	5	3,8967	,67794
Kollektivizm	151	1	5	3,8818	,68911
İdeal etki	151	1	5	3,8517	,69821
Serbest bırakıcı liderlik	151	1	5	3,8024	,86615
Durumsal ödüllendirme	151	1	5	3,7566	,70235
Performans	151	1	5	3,7409	,75391

Liderlik alt faktörleri incelendiğinde "istisnalarla aktif liderlik" en yüksek puan ortalamasına sahip (Ort.=4,18; ss.=0,61) faktör iken; sırasıyla "ilham verici liderlik" (Ort.=3,95; ss.=0,68), "ideal etki" (Ort.=3,85; ss.=0,69), "serbest bırakıcı liderlik" (Ort.=3,80; ss.=0,86) ve "durumsal ödüllendirme" (Ort.=3,75; ss.=0,70) puan ortalaması ile gelmektedir. Diğer değişkenlerin puan ortalaması ise sırasıyla; esneklik (Ort.=3,89; ss.=0,67) ; kollektivizim (Ort.=3,88; ss.=0,68) ve performans (Ort.=3,74; ss.=0,75) olarak bulunmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde değişkenlerin ortalamaları "yüksek" seviyededir.

3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, korelâsyon analizi yapılmıştır. Korelâsyon sonuçları Tablo-14'de yer almaktadır. Ayrıca ölçeklerdeki madde puan ortalamaları analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Tablo 14. Değişkenler Arasındaki Korelâsyonlar

BOYUTLAR	İDEAL ETKİ	İLHAM	DURUMSAL ÖDÜL	İSTİSNALARLA AKTİF YÖNETİM	SERBEST	KOLLEKTİVİZM	ESNEKLİK	PERFORMANS
İdeal Etki	1							
İlham verici liderlik	,457**	1						
Durumsal ödüllendirme	,532**	,548**	1					
İstisnalarla aktif yönetim	,423**	,415**	,482**	1				
Serbest bırakıcı liderlik	,406**	,520**	,452**	,530**	1			
Kollektivizm	,540**	,597**	,683**	,609**	,578**	1		
Esneklik	,565**	,588**	,700**	,598**	,546**	,853**	1	
Performans	,517**	,549**	,621**	,428**	,457**	,687**	,638**	1

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01

Liderlik boyutlarının kendi içindeki korelâsyonları incelendiğinde, tüm liderlik boyutlarının orta seviyede pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm liderlik boyutları kollektivizm, esneklik ve performans ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisindedir. Benzer şekilde kollektivizm, esneklik ve performans boyutlarının birbirleri ile anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

3.3 Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenlerin ilişkileri, birbirlerini açıklama yüzdelerini ve mevcut aracılık rollerini belirlemek maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Performans üzerinde demografik ve liderlik özelliklerinin etkisi araştırılmıştır. Sonrasında ise örgütsel kültürün performans ve liderlik ilişkisinde aracılık rolü oynayıp oynamadığı incelenmiştir.

Demografik özellikler regresyonun ilk aşamasında analizine dâhil edilmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki gücü ortaya çıkarılmıştır.

Regresyon analizine geçilmeden önce çoklu bağıntılılık olup olmadığı araştırılmıştır. Normallik için dağılımdaki verilerin gözlenen ve beklenen değerlerinin bir grafik üzerinde gösterildiği normal ihtimal grafiğine ve ayrıca normallik testi olan Kolmogorov-Smirnov testi değerlerine bakılmıştır. İhtimal grafiklerinde değerlerin bir doğru üzerinde veya etrafında toplandığı, Kolmogorov-Smirnov test değerlerinin de $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ve tüm verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

İki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediği ya da dolaylı bir etkinin söz konusu olup olmadığı regresyon analizleriyle kanıtlanabilir. Klasik regresyon analizinde, böyle bir aracılık ilişkisinin ispatı için bazı koşulların sağlanması gereklidir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen aracı değişken üzerinden gerçekleşiyorsa, başka bir deyişle, daha önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi varken aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle bu etki anlamsızlaşıyorsa “tam aracılık” etkisinden, bu etki hala anlamlı ancak daha azalmış ise bu durumda da “kısmi aracılık” etkisinden söz edilebilir.

Performans ile demografik değişkenler ve liderlik özellikleri arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-15’de görülmektedir.

Tablo-15: Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	**PERFORMANS**
Model 1	**β**
(Sabit)	3,414
CİNSİYETİNİZ	,062
YAŞINIZ	,071
ΔF	0,757
ΔR2	0,003
Bağımsız Değişkenler	**PERFORMANS**
Model 2	**β**
CİNSİYETİNİZ	,011
YAŞINIZ	,096
İDEAL ETKİ	,187**
İLHAM VERİCİ LİDERLİK	,214**
DURUMSAL ÖDÜLLENDİRME	,343***
İSTİSNALRLA AKTİF YÖNETİM	,056
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK	,081
ΔF	19,598
ΔR2	0,477

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, bağımlı değişken olan performansı demografik değişken olarak modele dahil edilen cinsiyet ve yaş'ın yordamadığı görülmüştür. İkinci aşamada analize dâhil edilen liderlik boyutlarından, durumsal ödüllendirme (β=0,343, p<0,01), ilham verici liderlik (β=0,214, p<0,05) ve ideal etki (β=0,187, p<0,05) anlamlı olarak yordamakta ve liderlik özellikleri performans üzerindeki tüm varyansın % 47,7'sini açıklamaktadır (p<0,01).

Örgütsel kültür ile demografik değişkenler ve liderlik özellikleri arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-16'dadır.

Tablo 16. Örgütsel Kültür-Liderlik Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişkenler	**Kollektivizm**	**Sıkılık-Esneklik**
Model 1	**β**	**β**
(Sabit)	,076	3,768
CİNSİYETİNİZ	,26	0,32
YAŞINIZ	,76	0,42
ΔF	0,530	0,216
ΔR2	0,06	0,11
Bağımsız Değişkenler	**Kollektivizm**	**Sıkılık-Esneklik**
Model 2	**β**	**β**
CİNSİYETİNİZ	,043	-,001
YAŞINIZ	,055	,068
İDEAL ETKİ	-,001	,147**
İLHAM VERİCİ LİDERLİK	,081**	,224**
DURUMSAL ÖDÜLLENDİRME	,097***	,348***
İSTİSNALRLA AKTİF YÖNETİM	,188**	,217**
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK	,362**	,107
ΔF	35,276	37,567
ΔR2	0,627	0,640

***p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01**

Tablo 16 incelendiğinde, liderlik stillerinden ideal etki haricindeki alt faktörlerin kollektivizimi etkilediği ve toplam varyansının %62,7'sini anlamlı olarak açıkladığı (p<0,01) görülmektedir.

Sıkılık-esneklik açısından incelendiğinde ise; serbest bırakıcı liderlik haricindeki liderlik stilleri alt boyutlarının, sıkılık-esnekliği etkilediği tüm varyansın % 64'ünü (p<0,01) açıkladığı görülmektedir.

Örgütsel kültür ile demografik değişkenler ve performans arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17'dedir.

Tablo 17. Örgütsel Kültür- Performans Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişkenler	**PERFORMANS**
Model 1	**β**
(Sabit)	3,395
CİNSİYETİNİZ	0,061
YAŞINIZ	0,080
ΔF	0,785
ΔR2	0,003
Bağımsız Değişkenler	**PERFORMANS**
Model 2	**β**
CİNSİYETİNİZ	,046
YAŞINIZ	,040
KOLLEKTİVİZM	,509***
ESNEKLİK-SIKILIK	,204**
ΔF	33,188
ΔR2	0,472

***p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01**

Tablo 17 incelendiğinde, örgütsel kültür alt boyutları olarak değerlendirebileceğimiz kollektivizm ve esneklik-sıkılık boyutlarının performansı etkilediği ve toplam varyansının %47,2'sini anlamlı olarak açıkladığı ($p<0,01$) görülmektedir.

3.4 Aracılık Etkisi Bulguları

Klasik regresyon analizinde, bir aracılık ilişkisinin ispatı için bazı koşulların sağlanması gerektiği ve bu koşulların neler olduğu daha önce belirtilmişti. Bu kapsamda, öncelikle liderliğin performansı yordayıp yordamadığına bakılacak daha sonra ise, örgütsel kültür'ün aracılık etkisinin olup olmadığı tespit edilecektir.

Aracılık etkisinin olması için gerekli koşulların:

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır (Tablo-15).
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır (Tablo-16).
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır (Tablo-17).

- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır (Tablo-18).

Tablo 18. Örgütsel Kültür Aracılık Etkisi Analizi

Bağımsız Değişkenler	**PERFORMANS**	**PERFORMANS**
Model 1	**β**	**β**
(Sabit)	3,767	3,767
CİNSİYETİNİZ	0,062	0,062
YAŞINIZ	0,080	0,080
ΔF	0,786	0,786
ΔR2	-0,003	-0,003
Bağımsız Değişkenler	**PERFORMANS**	**PERFORMANS**
Model 2	**β**	**β**
CİNSİYETİNİZ	-,011	,012
YAŞINIZ	,099	,088
İDEAL ETKİ	-	,203**
İLHAM VERİCİ LİDERLİK	,298***	,251**
DURUMSAL ÖDÜLLENDİRME	,459***	,367***
ΔF	30,064	25,960
ΔR2	0,445	0,461
Bağımsız Değişkenler	**PERFORMANS**	**PERFORMANS**
Model 2	**β**	**β**
CİNSİYETİNİZ	,011	,023
YAŞINIZ	,064	,074
İDEAL ETKİ	-	,148**
İLHAM VERİCİ LİDERLİK	,154**	,176**
DURUMSAL ÖDÜLLENDİRME	,259**	,249**
KOLLEKTİVİZM	,411***	-
SIKILIK-ESNEKLİK	-	,273**
ΔF	32,386	
ΔR2	0,519	

Tablolardan istifade ederek, ilk üç maddeyi karşılayan alt boyutları aracılık etkisine bakılmıştır.

Tablo-18'de ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme alt boyutlarının performansa olan etkisinde kollektivizm aracı değişkeninin etkisi kontrol edilmiştir. Kollektivizm'in belirtilen iki liderlik stilinin bağımlı değişken performans üzerindeki yordama etkisini düşürdüğü ve kollektivizm etkisinin devam ettiği görülmektedir. Bu sonuç, performans ve liderlik stillerinden ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme arasındaki ilişkide kollektivizmin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo-18'de ideal etki, ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme alt boyutlarının performansa olan etkisinde sıkılık-esneklik aracı değişkeninin etkisi kontrol edilmiştir. Sıkılık-esnekliğin belirtilen üç liderlik stilinin bağımlı değişken performans üzerindeki yordama etkisini düşürdüğü ve sıkılık-esneklik etkisinin devam ettiği görülmektedir. Bu sonuç, performans ve liderlik stillerinden ideal etki, ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme arasındaki ilişkide sıkılık-esnekliğin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Özet

Bu çalışmada Türkiye'deki uçuş okullarında uçuş eğitimi alan öğrencilerin, uçuş öğretmenleri ile olan ilişkisinde uçuş öğretmenlerinin sergilediği liderlik stillerinin, öğrencilerin uçuş performanslarını nasıl etkilediği, bu etkide örgütsel kültür değişkenleri olarak ele alınan kollektivizm ve sıkılık esnekliğin bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek maksadıyla, uçuş okullarında uçuş eğitimi alan 151 öğrenciden elde edilen verilerle bir araştırma tamamlanmıştır.

Araştırmada ilk önce, değişkenlere ait betimleyici istatistiklere yer verilmiş, değişkenler ve onların alt boyutları arasındaki ilişkiler için korelasyonlara bakılmıştır. Değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini ortaya çıkarmak için ise regresyon analizleri yapılmıştır. Örgütsel kültür boyutlarının bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığı ve bu etkinin aracılık rolü yapıp yapmadığı araştırılmıştır.

Tüm bu yapılan analizler ve elde edilen bulgular ışığında, bu bölümde elde edilen sonuçlar sırasıyla değişkenler bazında değerlendirilerek, araştırma sorularına cevap verilmiş ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılmıştır. En son olarak ise, gelecekte yapılacak araştırmalara yön vermesi amacıyla birtakım önerilerde bulunulmuştur. Değerlendirmeler değişkenler göz önüne alınarak aşağıda sırasıyla yapılmıştır.

Uçuş performansı kavramının, liderlik stillerinden ve örgütsel kültür alt boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde boyutlarının kendi içinde anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bağımlı değişken olan performansın demografik değişkenlerden etkilenmediği, durumsal ödüllendirme, ilham verici liderlik ve ideal etkinin performansı anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Performansı etkilediği görülen liderlik stilleri incelendiğinde öğrencilere yardım eden ancak bunun karşılığında çabalarını bekleyen, öğrencilere sorumluluklarını açıklayan, başarısı karşılığında nasıl sonuçlar elde edeceğini belirten ve beklentileri

karşılandığında memnuniyetini açıkça ifade eden öğretmen davranışlarının uçuş performansını arttırdığı söylenebilir.

Ayrıca gelecek hakkında iyimser konuşan, coşkulu geri bildirimler veren ve vizyon ortaya koyan ve güven veren öğretmenlerin öğrencilerin uçuş performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin kendini ifade etmesi,değerlerini ve inançlarımı anlatması, amaca sahip olması, etik kurallara uyması da öğrenciye rol model oluşturmakta ve performanslarını arttırmaktadır.

4.2 Yargı

Sonuç olarak liderlik stilleri açısından değerlendirildiğinde uçuş öğretmenlerinin gösterdiği liderlik stillerinin, özellikle olumlu liderlik stillerinin uçuş performansını olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Regresyon analizinde ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme alt boyutlarının performansa olan etkisinde kollektivizm aracı değişkeninin etkisi kontrol edilmiştir. Kollektivizm'in belirtilen iki liderlik stilinin bağımlı değişken performans üzerindeki yordama etkisini düşürdüğü ve kollektivizm etkisinin devam ettiği, performans ve liderlik stillerinden ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme arasındaki ilişkide kollektivizmin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme alt boyutlarının performansa olan etkisinde sıkılık-esneklik aracı değişkeninin etkisi kontrol edilmiştir. Sıkılık-esnekliğin belirtilen üç liderlik stilinin bağımlı değişken performans üzerindeki yordama etkisini düşürdüğü ve sıkılık-esneklik etkisinin devam ettiği, performans ve liderlik stillerinden ideal etki, ilham verici liderlik ve durumsal ödüllendirme arasındaki ilişkide sıkılık-esnekliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Aracılık ilişkisi sonuçları uçuş performansında uçuş öğretmenlerinin liderlik stillerinin etkili ve önemli olduğu; ancak uçuş okullarında oluşturulacak örgüt kültürü yapısının performans anlamında daha belirleyici bir etken olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın araştırma soruları ve hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: Liderlik türlerinin performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 1a: İdeal Etki (Davranış)'nin uçuş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır (Desteklenmiştir).

Hipotez 1b:İlham Verici Motivasyon'un uçuş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 1c: Durumsal Ödüllendirme'nin uçuş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 1d: İstisnalarla Aktif Yönetim'in uçuş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.(Desteklenmemiştir).

Hipotez 1e: Serbest bırakıcı liderliğin uçuş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmemiştir).

Hipotez 2: Örgütsel kültürün uçuş performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2a: Kurumsal Kolektivizm kültürünün uçuş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez2b: Sıkılık-esneklik kültürünün uçuş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3: Liderlik türlerinin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 3a: İdeal Etki (Davranış)'nin Kurumsal Kolektivizm üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmemiştir).

Hipotez 3b:İlham Verici Motivasyon'un Kurumsal Kolektivizm üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3c: Durumsal Ödüllendirme'nin Kurumsal Kolektivizm üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3d: İstisnalarla Aktif Yönetim'in Kurumsal Kolektivizm üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3e: Serbest bırakıcı liderliğin Kurumsal Kolektivizm üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3f: İdeal Etki (Davranış)'nin Sıkılık-esneklik üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3g:İlham Verici Motivasyon'un Sıkılık-esneklik üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3h: Durumsal Ödüllendirme'nin Sıkılık-esneklik üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3i: İstisnalarla Aktif Yönetim'in Sıkılık-esneklik üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 3j: Serbest bırakıcı liderliğin Sıkılık-esneklik üzerinde anlamlı etkisi vardır. (Desteklenmemiştir).

Hipotez 4: Örgütsel Kültürün liderlik türlerinin performans üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

Hipotez 4a: Kurumsal Kolektivizm'in İdeal Etki (Davranış)'nin uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmemiştir).

Hipotez 4b: Kurumsal Kolektivizm'in İlham Verici Motivasyon'un uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 4c: Kurumsal Kolektivizm'in durumsal ödüllendirmenin uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 4d: Kurumsal Kolektivizm'in istisnalarla aktif yönetim'in uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmemiştir).

Hipotez 4e: Kurumsal Kolektivizm'in serbest bırakıcı liderliğin uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmemiştir).

Hipotez 4f: Esneklik-sıkılığın İdeal Etki (Davranış)'nin uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 4g: Esneklik-sıkılığın İlham Verici Motivasyon'un uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 4h: Esneklik-sıkılığın durumsal ödüllendirmenin uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmiştir).

Hipotez 4i: Esneklik-sıkılığın istisnalarla aktif yönetim'in uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmemiştir).

Hipotez 4j: Esneklik-sıkılığın serbest bırakıcı liderliğin uçuş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır. (Desteklenmemiştir).

4.3 Öneriler

Elde edilen bulgular doğrultusunda uçuş okullarının örgütsel kültür oluşturma anlamında innovatif bir yapı içerisinde olmasının ve yeniliklere açık olmasının, öğrencilere karşı tutarlı bir davranış kültürü geliştirmesinin öğrencilerin uçuş performansını olumlu olarak etkilediği ve öğrencilerin uçuş okullarına sadakatini geliştirdiği tespit edilmiştir. Buna yönelik olarak uçuş okulları standart uygulama prosedürleri geliştirebilir ve her öğrenciye aynı mesafede ve tutarlılıkta yaklaşabilirler. Bu davranış tutarlılığı, okul içerisindeki adalet ve hakkaniyet duygusunun oluşmasını ve örgütün öğrencilere yaklaşımının eşit koşullar altında olduğu izlenimini oluşturacaktır. Öğrencinin eğitim aldığı uçuş okulu açısından gurur duygusu hissetmesi, bağlı bulunduğu kurallara uygun hareket etmesi ve bağlılığını arttıracaktır. Bu bağlılık beraberinde başarıyı ve performansı getirecektir. Bireysel ve ailevi sorunların oluştuğu durumlarda öğrencilere maddi-manevi destek sağlanması, öğrencinin performansını olumlu anlamda etkileyecektir. Oluşturulacak yazılı veya yazılı olmayan sosyal

normalar, öğrencilerin kendilerinden olan beklentilerde bir açıklık yaratmayacak şekilde belirlenirse bu olumlu anlamda öğrenci performansına yansıyacaktır.

Sonuç olarak baktığımızda olumlu liderlik davranışları ile beraber uçuş okullarının geliştireceği sosyal normalar ve kurallar öğrencilerin uçuş performanslarını olumlu anlamda etkileyecektir. Uçuş okulları buna yönelik olarak tedbirler geliştirebilirler ise öğrencilerin uçuş performanslarını arttırabileceklerdir.

EKLER

ÖLÇEK

Cinsiyetiniz : Kadın ☐ Erkek ☐

Yaşınız: 18-22( ) 23-26 ( ) 27-31 ( ) 32-36 ( ) 37-40 ( )

ÖLÇEK 1

(UÇUŞ ÖĞRETMENLERİ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR)

Aşağıda verilen ifadeleri okuyup, öğrencilere uyguladığınız liderlik tarzınızı sizin algıladığınız şekli ile tanımlayınız. Alttaki değerlendirme skalasını kullanarak ifadenin yanında ayrılan parantezin içine 1 ile 5 arasında sizin için uygun olan sayıyı yazınız.

1	2	3	4	5
Hiçbir zaman	**Arada bir**	**Bazen**	**Sıkça**	**Her zaman**

1. ( ) İnsanlara yardim eder, bunun karşılığında çabalarını beklerim.

2. ( ) Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırmam.

3. ( ) Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olurum.

4. ( ) Astlarıma en önemli değerlerim ve inançlarımı anlatırım.

5. ( ) Bana ihtiyaç duyulduğunda ordayımdır.

6. ( ) Gelecek hakkında iyimser konuşurum.

7. ( ) Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtirim.

8. ( ) Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yaparım.

9. ( ) Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.

10. ( ) Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuştururum.

11. ( ) Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırmam.

12. ( ) Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.

13. ( ) Astlarımın yaptığı hataları unutabilirim.

14. ( ) Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyarım.

15. ( ) Dikkatimi standarda ulaşmadaki başarısızlıklara vermem.

16. ( ) Karar vermekten kaçınmam.

17. ( ) Acil sorulara yanıt vermeyi ertelemem.

18. ( ) Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.

19. ( ) İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.

20. ( ) Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğumu ifade ederim.

ÖLÇEK 2

(ÖĞRENCİLER TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR)

Aşağıda çalışma grubunuz ve çalıştığınız kurum ile ilgili çeşitli sorular bulunmaktadır. Lütfen her bir soruyu okuyup, alttaki değerlendirme skalasını kullanarak sorunun yanında ayrılan parantezin içine 1 ile 5 arasında sizin için uygun olan sayıyı yazınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Tarafsızım**	**Biraz Katılıyorum**	**Katılıyorum**

Bölüm A (Kurumsal Kollektivizm)

1. ( ) Eğitim gördüğüm uçuş okulunda değişik şeyler yapmayı ve yenilik yaratmayı engelleme pahasına bile olsa düzenlilik ve tutarlılık üzerinde ısrarla durulur.

2. ( ) Eğitim gördüğüm uçuş okulunda, öğrenciler uçuş okuluna sadıktırlar.

3. ( ) Eğitim gördüğüm uçuş okulunda üyeler grupta çalışmaktan gurur duyarlar.

4. ( ) Eğitim gördüğüm uçuş okulunda öğrencilerin bireysel ve ailesel sorunlarıyla ilgilenilir.

Bölüm B (Esneklik- Sıkılık)

1. ( ) Bu uçuş okulunda insanların uyması gereken birçok sosyal norm var.

2. ( ) Bu uçuş okulunda insanların çoğu durumda nasıl hareket etmeleri gerektiğine dair açık beklentiler var.

3. ( ) Bu uçuş okulunda insanlar çoğu durumda hangi davranışların uygun, hangilerinin uygunsuz olduğu hakkında hemfikirler.

4. ( ) Bu uçuş okulunda çoğu durumda uygun olarak kabul edilen davranış biçimleri çok farklılıklar gösterebilir.

5. ( ) Bu uçuş okulunda grubunda uygunsuz davranışlar kesinlikle onaylanmaz.

6. ( ) Bu uçuş okulunda insanlar hemen hemen her zaman sosyal normlara uyar.

KAYNAKÇA

Aksoy C. & Özkan F. (2006). Çalışan-örgüt etkileşiminde oluşan psikolojik bağ: örgütsel bağlılık. *International Journal of Social Academia, 1*, 37-55.

Aksoy, E. (2006). *Uçuş emniyetinin sağlanmasında insan unsuru ve bu süreçte mesleki eğitimin önemine ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Türkiye.

Aktaş, H. (2011). S*ivil havacılık işletmelerinde beşeri faktörler perspektifinden uçuş ekibi kaynak yönetimi: "sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki"*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Aslan, M. (2011). *Öğretmen liderliği davranışları ve sınıf iklimi: öğretmen ve öğrenci görüşleri bağlamında bir araştırma.* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Atasoy, V. E. (2009). *Bir uçuş eğitim organizasyonunun üretkenliğine etki eden faktörlerin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 405973)

Aviation Safety Council (ASC), (2011). Taiwan flight safety 2002-2009. https://www.asc.gov.tw/upload/statistics_files/statistics00-09_Eng.pdf adresinden edinilmiştir.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire: technical report.* Redwood City, CA: Mindgarden.

Aycan, Z. & Fikret-Pasa, S. (2003), *Leadership preferences, career choices and workmotivation in Turkey: a national profile and regional differences*, 15th.International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Pultusk, Poland, 16-21 July.

Aycan, Z. & Kanungo, R.M. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. (Ed.). Z. Aycan, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan KaynaklarıUygulamaları. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21*, 25-55.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma (Paternalistic Leadership). *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Studies), 1*, 11-33.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M. Yu, K., Deler, J., Stahl G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resourse Management Practices: A 10-Country Comparision. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 192-221.

Bandura, A. (1995). Self-efficacy in changing societies. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Barling, J., Loughlin, C., Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology, 87*, 488–496.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning the share the vision. *Organizatioanl Dynamics, 18,* 19-31.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. New York: Academic Press.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2*, 43-53.

Beycioğlu, K. & Aslan B. (2010). Teacher Leadership Scale: A Validity and Reliability. *Elementary Education Online, 9*, 764-775. http://ilkogretim-online.org.tr adresinden edinilmiştir.

Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Borman, W. C., (2004), The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science, 13*, 238-240.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İs tatminini etkileyen isletme içi faktörlerin egitim sektörü açısından degerlendirilmesine yönelik bir alan arastırması. *Dogus Üniversitesi Dergisi, 9,* 1-18.

Bozkurt, T.(1996). İşletme Kültürü. S.Tevruz (Ed.). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi,* 83-104. Ankara: T.P.D. ve Kalder.

Burns, B. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Byles, C. M., Aupperle, K. E. & Arogyaswamy, B. (1991). Organizational Culture And Performance. *Journal Of Managerıal, 11*, 512-527.

Chiedozie, L. O. & Victor, A. A. (2017). Prıncıpals' applıcatıon of ınstructıonal leadershıp practıces for secondary school effectıveness in Oyo state. *Journal Of The Nigerian Academy Of Education, 13*,32-44.

Çalıskan, Z. (2005). İs tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Dogu Anadolu Bölgesi Arastırmaları,* 9-18.

Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşiminine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çelik C. & Sünbül Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*, 49-66.

Çuhacı, O. (2009). Ö*ğretmen pilotların ve öğretmen pilot adaylarının öğretmenliğe yönelik tutumlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 278306).

Danielson, C. (2007). The many faces of leadership. *Educational Leadership,65,* 14-19.

Ercan, Ü. (2010*). Liderlerin kültürel değer yönelimleri ve değerlerin liderlik sürecine etkileri: türk ve abd yöneticileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Fisher, G. B. ve Charmine, E. J. H., (2004). Evidence for crossvergence in the perception of task and contextual performance: a study of western expatriates working in Thailand. *Cross Cultural Management, 11*, 3-15.

Gelfand, M. J., Nishii, L. H. & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1225-1244.

Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Godfrey, E., Raver, J., Cheng, S., Floriano, E. A. (2003). Culture, metaphor and negotiation, Konferans sunumu, Academy of Management, Seattle. Gerhart, B. (2008). How much does national culture constrain organizational culture?. *Management and Organization Review, 5*, 241-259.

Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C. &Yamaguchi, S. (2011). *Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. Science,332*, 1100-1104.

Goldsmith, T. E. ve Johnson, P. J. (2002), Assessing and improving evaluation of aircrew performance. *The International Journal of Aviation Psychology, 12*, 223-240.

Goncu, A., Aycan, Z. & Johnson, R. E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *The International Journal of Management and Business, 5*, 36-58.

Harris, A. (2002). Improving schools through teacher leadership. *Education Journal, 59*, 22-23.

Harun, Ş. & Meydan, C. H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi ve amos uygulamaları*. Ankara, Türkiye: Detay Yayıncılık.

Hawkins, F. H. (2001). *Human factors in flight.* Burlington, NC: Ashgate Publishing.

Helmreich, R.L. (2000). On error management: lessons from aviation. *British Medical Journal, 320*, 781-785.

Henri, J. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Organizations and Society, 31,* 77–103.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations*. London: Harper Collins Publishers.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35,* 286-316.

Hunter, D. & Burke, E. (1994). Predicting aircraft pilot-training success: a meta-analysis of published research. *The International Journal of Aviation Psychology, 4*, 297-313.

Hunter, D. (2005). Measurement of hazardous attitudes among pilots. *The International Journal Of Aviation Psychology, 15*, 23–43.

ICAO, (1999). *Annex 14. Aerodromes*, Montreal: ICAO Publication.

ICAO, (2005). *Annex 2 rules of the air.* [e-kitap sürümü] https://www.icao.int/Meetings/anconf12/Document%20Archive/an02_cons%5B1%5D.pdf adresinden edinilmiştir.

Jawahar, J. I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 330-349.

Jeppesen. (2007). *Air law* (2nd ed.). Germany, Neu-Isenburg.

Jeppesen. (2007). *Human performance and limitation* (2nd ed.). Germany, Neu-Isenburg.

Kalaycı, Ş. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara, Türkiye: Asil Yayıncılık.

Kalkandelen, H. (1997).Örgütlerde yeniden yapılanma ve norm kadro. Ankara, Türkiye: Anı Yayınları.

Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders.* Thousand Oaks: Corwin Press.

Kaya, B. (2016). *Öğretmenlerin öğretmen liderliği yeterlikleri*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kılıç, G., (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kırca, C. (2015). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Klinect, J. (2005). *Line operation safety audit: A cockpit observation methodology for monitoring commercial airline safety performance* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Austin, TX: University of Austin-Texas.

Koçarslan Ş. E. (2005). *Applicability of the Turkish Armed Forces' Personality Battery to the Selection of Air Force Cadets* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teachers leadership.* San Francisco: Jossey-Bass

Marcus, J. & Le, H. (2013). Interactive effects of levels of individualism-collectivism on cooperation: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 813–834.

Mayo, K. E. (2002). Teacher leadership: The master teacher model. *Management in Education, 16,* 29-33.

Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement.* Thousand Oaks, CA: Corwin Pres.

Musson, D. M., Sandal, G. M. & Helmreich, R. L. (2004). Personality Characteristics And Trait Clusters In Final Stage Astronaut selection. *Aviation Space And Environmental Medicine 75,* 342-349.

Oxford Aviation Academy. (2007). *Human performance & limitations.* Oxford, England..

Özalp, İ. (2008). *Genel işletme* (8. Baskı). Eskişehir, Türkiye: Açık Öğretim Yayınları.

Özçelik, K. K. (2005). Kamuda farklı statüde çalışanların is doyumu ve sonuçlarının karşılaştırılması. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.* İzmir, Türkiye: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdevecioğlu, M.& Kanıgür, S. (2009). Çalısanların iliski ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi, 16,* 53-82.

Özkara, B. (2016). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş.* Ankara, Türkiye: Nobel Akademik Yayıncılık.

Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Pilot Outlook, (2017). Boing. http://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook/2017-pilot-outlook/ adresinden edinilmiştir.

Robinson, T., Clemson, B. & Ketaing, C. (1997). Development of high performance organizational learning units. *The Learning Organization, 4,* 228-234.

Scandura, T. A. & Schriesheim, C.A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal, 37,* 1588-1602.

Scandura, T. A. ve Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69,* 428-436.

Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader–member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly, 10,* 25–40.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior (5.Baskı).* New York: John Wiley&Sons.Inc.

Scotter, J. R. V. ve Stephan ,J. M., (1996). Interpersonal facilition and job dedication as seperate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology,* 81, 525-531.

Sırrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel davranış.* İstanbul, Türkiye: Beta Basım.

Silva, D. Y., Gimbert, B., & Nolan, J. (2000). Sliding the doors: Locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *Teachers College Record, 102*, 779-804.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), (2013). *Faaliyet Raporu*. www.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4006-faaaliyet-raporlarimiz adresinden edinilmiştir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), (2017). *Uçak Pilotu Lisans Talimatı (SHT–1)*. www.shgm.gov.tr/doc3/sht-1.doc adresinden edinilmiştir.

Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*, 65-76.

Ünlü, Ü. Ş. (2017). *Örgütsel öğrenme ve inovasyonnun firma perfromansı üzerine etkisi: taşımacılık sektörü örneği* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yalın, H.İ. ve Özdemir, S. (2000). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara, Türkiye: Nobel.

Yazgan, E. (2010). *Pilot hatasına etki eden faktörlerin incelenmesi* (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management, 15*, 251-289.