

# SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

Alp PAR



***SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK  
VE KARAR ALMA TARZLARININ  
PERFORMANSLARINA ETKİLERİ***

**Alp PAR**



Copyright © 2018 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non commercial uses permitted by copyright law.

Institution Of Economic Development And Social  
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E posta: [kongreiksad@gmail.com](mailto:kongreiksad@gmail.com)

[www.iksad.net](http://www.iksad.net)

[www.iksad.org](http://www.iksad.org)

[www.iksadkongre.org](http://www.iksadkongre.org)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2018©

**ISBN:** 978-605-7510-67-9

Cover Design: İbrahim Kaya

# İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b>	<b>7</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>4</b>
<b>1. SATIŞ YÖNETİMİ VE KİŞİSEL SATIŞ</b>	<b>4</b>
1.1. SATIŞ YÖNETİMİ VE KİŞİSEL SATIŞIN PAZARLAMADAKİ ROLÜ	8
1.2. MODERN SATIŞ YÖNETİMİNİN ROLLERİ	10
1.3. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN ROLÜ	13
1.4. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	17
1.5. ETKİN SATIŞ YÖNETİMİ	22
<b>2. BÖLÜM</b>	<b>26</b>
<b>2. LİDERLİK KAVRAMI</b>	<b>26</b>
2.1. LİDERLİK TEORİLERİ	29
<b>3. BÖLÜM</b>	<b>85</b>
<b>3. KARAR VERME VE İLGİLİ KAVRAMLAR</b>	<b>85</b>
3.1. KARAR VERME	85
3.2. KARAR VERİCİ	87
3.3. PROBLEM	88
3.4. RİSK	88

<b>3.5. YÖNETİMDE KARAR VERME</b>	<b>89</b>
<b>3.6. KARAR VERME SÜRECİ</b>	<b>97</b>
<b>3.7. KARAR VERMEDE ETİK</b>	<b>146</b>
<b><u>4. BÖLÜM</u></b>	<b><u>152</u></b>
<b><u>4. ARAŞTIRMA VE VERİLERİN ANALİZİ</u></b>	<b><u>152</u></b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	<b>152</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ</b>	<b>154</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b>	<b>155</b>
<b>4.4. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ</b>	<b>161</b>
<b>4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI</b>	<b>162</b>
<b>4.6. VERİLERİN ANALİZİ</b>	<b>163</b>
<b><u>SONUÇ</u></b>	<b><u>250</u></b>
<b><u>KAYNAKÇA</u></b>	<b><u>254</u></b>

## **TABLolar LİSTESİ**

**TABLO 3.1. MİNTZBERG'İN YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ KARAR VERME BOYUTU ..... 91**

**TABLO 3.2. ANA KARAR GRUPLARI VE ÖZELLİKLERİ ..... 92**

**TABLO 3.3. ÜÇ PERSPEKTİFİN KARAKTERİSTİKLERİ..... 143**

**TABLO 4.1. SATIŞ YÖNETİCİLERİ CİNSİYET DAĞILIMI ..... 164**

**TABLO 4.2. SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI ..... 164**

**Tablo 4.3. SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN ARAŞTIRMA YAPILAN ŞİRKETTE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI ..... 165**

**TABLO 4.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ KARİZMA BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA DÜZEYLERİ ..... 166**

**TABLO 4.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA DÜZEYLERİ..... 167**

**TABLO 4.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK STİLİ İLHAM KAYNAĞI OLMA BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA DÜZEYLERİ ..... 168**

**TABLO 4.7.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ ENTELEKTÜEL UYARIM BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA DÜZEYLERİ ..... 169**

**TABLO 4.8. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ KİŞİLİĞİ GÖZ  
ÖNÜNDE BULUNDURMA BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA  
DÜZEYLERİ ..... 170**

**TABLO 4.9. SÜRDÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ ŞARTLI ÖDÜLENDİRME  
BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA DÜZEYLERİ ..... 172**

**TABLO 4.10. SÜRDÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ ŞARTI İSTİSNALARLA  
TÖNETİM (AKTİF) BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA  
DÜZEYLERİ ..... 173**

**TABLO 4.11. SÜRDÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ ŞARTLI İSTİSNALARLA  
YÖNETİM (PASİF) BOYUTU İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA  
DÜZEYLERİ ..... 174**

**TABLO 4.12. SERBEST LİDERLİK ÖZELLİĞİ İLE İLGİLİ YARGILARA  
KATILMA DÜZEYLERİ ..... 175**

**TABLO 4.13. RASYONEL KARAR VERME STİLİ İLE İLGİLİ YARGILARA  
KATILMA DÜZEYLERİ ..... 176**

**TABLO 4.14. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ İLE İLGİLİ YARGILARA  
KATILMA DÜZEYLERİ ..... 177**

**TABLO 4.15. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ İLE İLGİLİ YARGILARA  
KATILMA DÜZEYLERİ ..... 178**

**TABLO 4.16. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİ İLE İLGİLİ YARGILARA  
KATILMA DÜZEYLERİ ..... 179**

**TABLO 4.17. SPONTANE KARAR VERME STİLİ İLE İLGİLİ YARGILARA  
KATILMA DÜZEYLERİ ..... 180**

**TABLO 4.18. SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN CİNSİYET DAĞILIMI..... 180**

**TABLO 4.19. SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI ..... 180**

**TABLO 4.20. SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN ARAŞTIRMA YAPILAN ŞİRKETTE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI ..... 181**

**TABLO 4.21. DAVRANIŞAL PERFORMANS İLE İLGİLİ YARGILARA KATILMA DÜZEYLERİ ..... 182**

**TABLO 4.22. MÜŞTERİLERİN HUKUKİ YAPILARI..... 183**

**TABLO 4.23. MÜŞTERİLERİN ARAŞTIRMA YAPILAN ŞİRKET İLE ÇALIŞMA SÜRELERİ ..... 184**

**TABLO 4.24. MÜŞTERİLERİN SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMLARI .... 184**

**TABLO 4.25. MÜŞTERİLERİN BEKLENEN POTANSİYEL KALİTE YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ ..... 185**

**TABLO 4.26. MÜŞTERİLERİN ALGILANAN POTANSİYEL KALİTE YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ ..... 186**

**TABLO 4.27. MÜŞTERİLERİN BEKLENEN KATI PROSES KALİTESİ YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ ..... 187**

**TABLO 4.28. MÜŞTERİLERİN ALGILANAN KATI PROSES KALİTESİ YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ..... 188**



**TABLO 4.29. MÜŞTERİLERİN BEKLENEN YUMUŞAK PROSES KALİTESİ YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ ..... 189**

**TABLO 4.30. MÜŞTERİLERİN ALGILANAN YUMUŞAK PROSES KALİTESİ YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ ..... 190**

**TABLO 4.31. MÜŞTERİLERİN BEKLENEN ÇIKTI KALİTESİ YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ ..... 191**

**TABLO 4.32. MÜŞTERİLERİN ALGILANAN ÇIKTI KALİTESİ YARGILARINA KATILIM DÜZEYLERİ ..... 192**

**TABLO 4.33. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİ İLE YÖNETİCİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSI İLİŞKİSİ MODEL ÖZETİ..... 195**

**TABLO 4.34. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN YÖNETİCİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 195**

**TABLO 4.35. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN YÖNETİCİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 196**

**TABLO 4.36. SERBEST LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN YÖNETİCİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 198**

**TABLO 4.37. SERBEST LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN YÖNETİCİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 198**

**TABLO 4.38. SÜRDÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 199**

**TABLO 4.39. SÜRDÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 200**

**TABLO 4.40. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 201**

**TABLO 4.41. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ... 201**

**TABLO 4.42. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN POTANSİYEL KALİTEYE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 202**

**TABLO 4.43. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN POTANSİYEL KALİTEYE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 202**

**TABLO 4.44. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN KATI PROSES KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 203**

**TABLO 4.45. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN KATI PROSES KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 203**

**TABLO 4.46. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 204**

**TABLO 4.47. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN YUMUŞAK  
PROSES KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ... 205**

**TABLO 4.48. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN ÇIKIŞ  
KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 206**

**TABLO 4.49. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN ÇIKIŞ  
KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 206**

**TABLO 4.50. SÜRDÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN MÜŞTERİ HİZMET  
KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 207**

**TABLO 4.51. SÜRDÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN MÜŞTERİ HİZMET  
KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 208**

**TABLO 4.52. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ . 209**

**TABLO 4.53. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 209**

**TABLO 4.54. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ . 210**

**TABLO 4.55. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 210**

**TABLO 4.56. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ . 211**

**TABLO 4.57. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 212**

**TABLO 4.58. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ . 213**

**TABLO 4.59.ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 213**

**TABLO 4.60. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ . 214**

**TABLO 4.61. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN DAVRANIŞSAL PERFORMANSA ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 214**

**TABLO 4.62. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 216**

**TABLO 4.63. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 216**

**TABLO 4.64. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .. 217**

**TABLO 4.65. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 217**

**TABLO 4.66. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 218**

**TABLO 4.67. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 218**

**TABLO 4.68. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ**  
**..... 220**

**TABLO 4.69. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 220

**TABLO 4.70. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 221

**TABLO 4.71. RASYONEL KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 221

**TABLO 4.72. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 222

**TABLO 4.73. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 223

**TABLO 4.74. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..** 224

**TABLO 4.75. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 224

**TABLO 4.76. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ** 225

**TABLO 4.77. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 225

**TABLO 4.78. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ**  
**..... 226**

**TABLO 4.79. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 226

**TABLO 4.80. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 227

**TABLO 4.81. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 228

**TABLO 4.82. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 229

**TABLO 4.83. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 229

**TABLO 4.84. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..** 230

**TABLO 4.85. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 230

**TABLO 4.86. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ**  
**..... 231**

**TABLO 4.87. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 232

**TABLO 4.88. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ**  
**..... 233**

**TABLO 4.89. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 233

**TABLO 4.90. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 234

**TABLO 4.91. BAĞIMLI KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 234

**TABLO 4.92. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 235

**TABLO 4.93. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 236

**TABLO 4.94. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..** 237

**TABLO 4.95. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 237

**TABLO 4.96. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ**  
**..... 238**

**TABLO 4.97. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 238

**TABLO 4.98. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ**  
**..... 239**

**TABLO 4.99. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 239

**TABLO 4.100. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 240

**TABLO 4.101. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 241

**TABLO 4.102. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ .....** 242

**TABLO 4.103. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 242

**TABLO 4.104. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..** 243

**TABLO 4.105. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN POTANSİYEL KALİTEYE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 243

**TABLO 4.106. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ**  
**..... 244**

**TABLO 4.107. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN KATI PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI .....** 244



**TABLO 4.108. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK  
PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK  
TESTİ ..... 245**

**TABLO 4.109. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN YUMUŞAK  
PROSES KALİTESİNE OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI  
..... 246**

**TABLO 4.110. SPONTANE KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE  
OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 247**

**TABLO 4.111. ÇEKİNGEN KARAR VERME STİLİNİN ÇIKIŞ KALİTESİNE  
OLAN ETKİSİ REGRESYON MODELİ KATSAYILARI ..... 247**

**TABLO 4.112. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ REGRESYON  
MODELİ ANLAMLILIK TESTİ ..... 248**

**TABLO 4.113. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN DAVRANIŞSAL  
PERFORMANSININ ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ REGRESYON  
MODELİ KATSAYILARI ..... 248**

## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b><u>ŞEKİL 1.1. SATIŞ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ AKIŞI .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>ŞEKİL 2.1. BLAKE MOUTON YÖNETİM MATRİSİ .....</u></b>	<b><u>47</u></b>
<b><u>ŞEKİL 2.2.TAKİPÇİ İLİŞKİLERİ MATRİSİ.....</u></b>	<b><u>57</u></b>
<b><u>ŞEKİL 2.3. İLİŞKİ – GÖREV ODAKLILIK MATRİSİ.....</u></b>	<b><u>58</u></b>
<b><u>ŞEKİL 2.4. TEMEL LİDERLİK TARZLARI .....</u></b>	<b><u>61</u></b>
<b><u>ŞEKİL 2.5.EFEKTİF LİDER DAVRANIŞI.....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b><u>ŞEKİL 2.6. YETKİ DEVRETME .....</u></b>	<b><u>69</u></b>
<b><u>ŞEKİL 2.7.AMAÇ – YOL TEORİSİNİN BİLEŞENLERİ.....</u></b>	<b><u>72</u></b>
<b><u>ŞEKİL 3.1.PROBLEM İFADESİ ORTAYA KOYMA.....</u></b>	<b><u>103</u></b>
<b><u>ŞEKİL 3.2.MÜŞTERİ KARAR VERME STİLLERİ .....</u></b>	<b><u>132</u></b>
<b><u>ŞEKİL 3.3.PROBLEMİN ÇOKLU PERSPEKTİF ANALİZİ .....</u></b>	<b><u>145</u></b>
<b><u>ŞEKİL 3.4.ETİK KARAR VERME SÜRECİ .....</u></b>	<b><u>149</u></b>
<b><u>ŞEKİL 4.1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ .....</u></b>	<b><u>154</u></b>

## **KISALTMALAR**

**AMA : American Marketing Association**

**PRD : The Recognition-Primed Decision Model**

**Çev. : Çevirmen**

**Ed. : Editör**

**TL : Türk Lirası**

**vd. : Ve diğçerleri**

**vb. : Ve benzeri**

## **GİRİŞ**

Günümüz globalleşen dünyasında, özellikle internetin de hayatımıza girip iletişimi saniyeler mertebesine indirdiği bir zamanda, rekabet de hiç olmadığı kadar yüksek bir boyuta gelmiştir. İşletmeler var olan pazarlarını korumak ve yeni pazarlara giriş yapabilmek için diğer işletmelerden daha iyi olmak zorundadırlar. Yeni rekabet koşullarına uyabilen işletmeler hayatta kalacak, bu koşullara uyum sağlayamayan işletmeler ise yaşamlarını sürdüremeyeceklerdir.

Bu yüksek rekabet ortamında işletmenin dış dünyaya açılan gözü olan satış temsilcileri ve onlara liderlik eden satış yöneticileri hayati öneme sahiptirler. Bu kadar önemli olmalarına karşın özellikle satış yöneticileri hakkında literatürde çok kısıtlı araştırma yapılagelmiştir. Satış yöneticisinin en önemli işlevleri; yönettiği satış organizasyonuna liderlik etmek ve karar vermektir.

Bu noktadan hareketle yaptığımız araştırmanın amacı satış yöneticisinin, liderlik ve karar verme tarzları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve

yüksek satış yöneticisi performansı için hangi tarzların etkin olduğunu saptamaktır.

Araştırmamızda daha önce yapılmış çalışmalar da incelenerek bir model geliştirilmiş ve bu model Türkiye'nin en büyük lojistik şirketlerinden birinde uygulanmıştır. Satış temsilcileri, satış yöneticileri ve müşterileri de içeren kapsamlı araştırma sonucunda; model kapsamında yer alan; satış yöneticilerinin liderlik tarzı ve karar verme tarzı belirlenerek, satış yöneticisi performansı; satış temsilcisinin değerlemesi ve müşteri memnuniyeti ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Yukarıda belirttiğimiz amaçlar çerçevesinde yapılan çalışma dört bölümde sunulmuştur. İlk bölümde; satış yönetimi ve kişisel satış kavramına, satış yönetiminin pazarlama içerisindeki rolüne, modern satış yönetiminin rolüne, satış yöneticisinin rolüne, satış yöneticisinin sahip olması gereken özelliklere ve etkin satış yönetimine değinilmiştir.

İkinci bölüm ise liderlik konusuna ayrılmıştır. Öncelikle liderlik kavramı ve literatürdeki liderlik teorileri

incelenmiştir. Daha sonra ise modern liderlik teorilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde karar verme konusu işlenmiştir. Öncelikle karar verme ve ilgili kavramlar açıklanmış, daha sonra yönetimde karar verme konusuna değinilmiştir. Karar verme süreci ve karar verme modelleri de incelenerek bölüm sonlandırılmıştır.

Dördüncü bölüm ise araştırmaya ayrılmıştır. Araştırma bölümünde, araştırmanın amacı, araştırmanın kavramsal modeli, araştırma hipotezleri ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, elde edilen bulguların ışığında akademik ve işletmelere yönelik olarak çeşitli öneriler de sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **SATIŞ YÖNETİMİ**

#### **1. Satış Yönetimi ve Kişisel Satış**

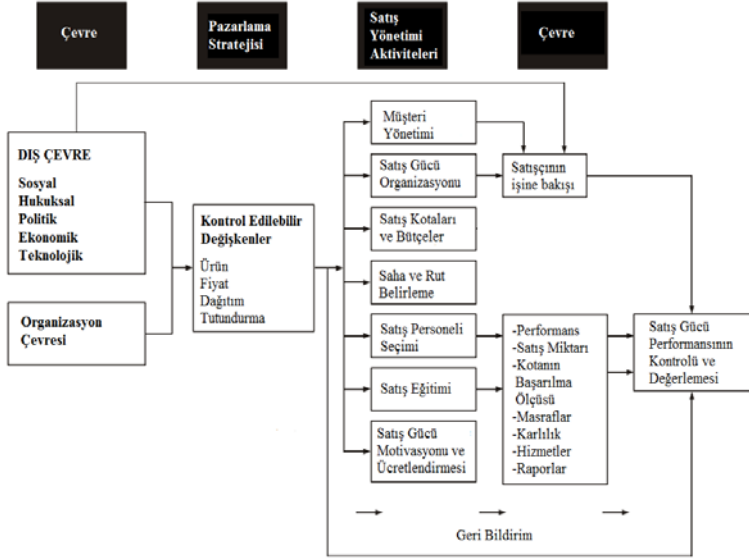
Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association) satış yönetimini, “bir işletme biriminin kişisel satış faaliyetlerini kontrol etme, planlama ve yönlendirme; aynı zamanda seçme, işe alma, eğitime, ekipman sağlama, göreve atama, yönetme, ödeme ve tüm bu yapılacak işler için motive etme” şeklinde tanımlamaktadır. Satış yönetimi birbirlerine bağlı üç süreci içermektedir: (1) Stratejik bir satış programı formüle etme, (2) Bu satış programını uygulama, (3) Satış gücü performansını değerlendirme ve kontrol etme. Stratejik bir satış programı formüle etmede satış yönetimi birçok faaliyet üstlenir: Müşteri yönetimi politikaları oluşturma, satış tahminleri, bütçeleri ve teklifleri isteme, satış organizasyonu, satış planlama, satış bölgesi dizaynı, bu bölgeye satışçı yerleştirilmesi ve rut planı hazırlanması. Bu satış programını uygulamak için ise, satış yönetimi faaliyetlerini yönetme, seçme, işe alım, eğitim ve

personelin motivasyonu faaliyetlerini yürütülür. Satış gücü performansının ölçülmesi ve kontrol ise, çeşitli değerleme ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesini içerir. Satış yönetimi faaliyetleri tipik olarak, davranışsal analiz, gider analizi ve satış analizini içerir

(<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S#sales+management>, Erişim Tarihi: 21.10.2016). Şekil 1.1.'de tipik satış yönetimifaaliyetlerinin akışı gösterilmiştir.



**Şekil 1.1. Satış Yönetimi Faaliyetleri Akışı**



Kaynak: Jham, V. (2011). The Sales Management Game: The Nature and Scope of Sales Management. Noida: Vikas., s. 9.

Satış evrensel bir faaliyettir, herkes bir şeyler satar. Modern pazar ekonomisinde, satış yapmak önemli ve karmaşık bir faaliyettir. Daha az gelişmiş toplumlarda ise satış, daha düşük bir seviyededir, çoğu zaman takas yapmak ile eşanlamlı olarak kullanılır. Günümüz dünyasında pek çok kanaldan, örneğin eposta, web sayfası reklamları gibi, satış yapılsa dahi, halen en çok kişisel yetenek ve eğitim gerektiren satış dalı, yüz yüze yani

kişisel satış olarak karşımıza çıkmaktadır (Lancaster ve Massingham, 2011, s. 273).

Kişisel satış, alıcı ve satıcı arasındaki çoğunlukla yüz yüze ve çift yönlü olarak gerçekleşen, bir kişi yada grubun satın alma kararı üzerinde etki kurmayı amaçlayan iletişimdir. Aynı zamanda kişisel satış, günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte, telefon, video telekonferans ve internetten görüşme gibi çeşitli yollarla da yürütülmeye başlanmıştır. Teknolojinin yaygınlaşmasına rağmen kişisel satış halen yoğun olarak bireylerin etkileşimi ile gerçekleşen bir süreç olarak kalmıştır. Buna paralel olarak insanlarla ilgili her türlü işletme süreci, yönetim kavramını da beraberinde getirmektedir. Satış yönetimi, satış programının planlanmasını ve uygulanmasını, firmanın kişisel satış çabalarını değerlemeyi içerir. Kişisel satışı yönetme işi ise, hedefleri belirleme, satış gücünü organize etme ve her bir satış temsilcisinin performansını değerlemeyi içerir (Kerin ve Hartley, 2016, s. 568).

### **1.1. Satış Yönetimi ve Kişisel Satışın Pazarlamadaki Rolü**

Günümüzde işletmeler global seviyede rekabet etmekte, bilgi ve teknolojinin akıl almaz hızı iş yapış modellerini de değiştirmektedir. İşletmeler artık müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı adapte olma yeteneği geliştirmelidir. Müşterilerin artık eskisinden çok daha fazla satın alma gücü ve birçok ürün ve hizmetten satın alma seçeneği bulunmaktadır. Pazarlama, insani ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için vardır. Kişisel satış, pazarlama yönetiminde tutundurma karması altında yer alan en eski enstrümandır (Bubnjević, 2011, s. 371). Pazarlama karmasından literatürde ilk kez bahseden Borden (1984, s. 9) kişisel satışı da bu karmanın elemanları arasında saymıştır. Satış yönetimi alıcının ihtiyaçlarına odaklanır; pazarlama ise bu ihtiyacı doyurma üzerine çalışmaktadır (Jham, 2011, s. 6).

Kişisel satış, toplam pazarlama çabaları arasında üç ana rol üstlenmektedir: Öncelikle satışçılar firma ve müşteri arasında kritik bir bağlantı oluşturmaktadır. Bu rol satışçıların firmanın hedefleri ve müşterinin ihtiyaçlarını aynı anda tatmin edebilmeyi beraberinde getirmektedir. İkincisi, satışçılar firmanın müşteri tarafındaki

yansımasıdır. Bir firmayı temsil etmektedirler; çoğunlukla da müşterinin tek kişisel olarak muhattap olduğu bireylerdir. Üçüncü olarak ise, kişisel satış bir firmanın pazarlama programında ağırlıklı bir rol oynamaktadır (Kerin ve Hartley, 2016, s. 569).

Satış gücü müşterilerden özellikle pazarlama yönetiminin bilmesi gereken pek çok konu ile ilgili bilgi toplar:

1. Mevcut ürünler ile ilgili problemler,
2. Müşterinin maliyet düşürme ile ilgili ihtiyaçları,
3. Müşterinin karşılanmayan istek ve ihtiyaçları,
4. Rakip ürünlerin daha üstün olan özellikleri,
5. Teknolojide / sektörde değişen standartlar,
6. Ürünle birlikte sunulması gereken ihtiyaçlar,
7. Yasal düzenlemeler ile ilgili değişiklikler,
8. Müşterinin kullandığı diğer üretici / rakip ürünleri,
9. Müşterinin şu an için kullandığı üründen / hizmetten memnuniyet derecesi,
10. Başka ürünü seçen müşterinin seçtiği ürünün özellikleri,
11. Seçim kriterlerine göre müşterinin ihtiyaç duyduğu ideal ürün,

12. Müşterinin ürün seçeminde kullandığı kriterler,
13. Müşterinin ileride ürün için doğacak ihtiyaçları  
(Peter ve Donnelly, 2001, s. 148).

## **1.2. Modern Satış Yönetiminin Roller**

Günümüzde satış gücünün başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için birçok yeteneğe sahip olması gereklidir. Modern satış yönetiminin üstlenmesi gerekli rolleri şu şekildedir:

**1. Müşteri tutundurma ve çıkarma.** Bir çok firma müşterilerini analiz ettiklerinde, satışlarının yüzde sekseninin, müşterilerinin yüzde yirmisinden geldiğini göreceklendir. Bu durum, makul bir kaynağın yüksek gelir kaynağı olan müşterilere doğru kaydırılmasını gerekli kılmaktadır. Satış yönetimlerinde anahtar müşteri (key account) yönetimi böylelikle önemli bir parça haline gelmiştir. Diğer yonden, birçok küçük müşteri, hizmet ve dağıtım giderleri de satış giderlerine eklendiğinde, organizasyonun kaynaklarını heba edebilmektedir. Bu yüzden büyük firmalar, küçük müşteri yönetiminde hizmet ihtiyaçlarını telepazarlama ve internet yönüne doğru kaydırmışlardır.

**2. Veri ambarı ve bilgi yönetimi.** Yeni satışgücünün, müşteri veri ambarı oluşturma, kullanma ve satış görevlerini kullanmak için interneti nasıl kullanmaları gerektiği (Örneğin; müşteri ve rakip bilgisi bulma) konusunda eğitilmiş olmaları gereklidir. Geçmişte satışçılar müşteri bilgilerini kartlarda tutarlar ve teklifleri posta vasıtası ile genel müdürlüklerine yollarlardı. Bugün ise teknolojinin gelişimi ile birlikte bilgi transferi metodları değişti. Taşınabilir bilgisayarlar ve mobil cihazlar sayesinde satışçılar artık her işlemi sahada da gerçekleştirebilir donanıma geldiler.

**3. Müşteri ilişkileri yönetimi.** Müşteri ilişkileri yönetimi satışgücünün, sadece önündeki satışı kapamak yerine, uzun vadeye odaklanmasını gerektirir. Buradaki vurgu, müşterilerle bir kazan-kazan durumu oluşturarak, müşterinin ilişkide kalmasının devamlılığını sağlamaktır. Büyük müşteriler için bu ilişki yönetimi, ilgili müşteriye özel olarak hizmet edecek ekipler kurmak şeklinde dahi olabilir.

**4. Ürünün pazarlaması.** Sadece satış sunumları ve planlama yapmak yerine modern satışçıların çok daha geniş faaliyetleri vardır. Satış temsilcisinin rolü ürün geliştirme, pazar geliştirme, pazarları bölümlenme, çeşitli pazarlama faaliyetlerini destekleme, veri ambarı yönetimi, bilginin analizi ve segmentlerin analizi şeklinde yeni görevlerle genişlemiştir.

**5. Problem çözme ve sistem satışı.** Özellikle işletme- işletme (B2B) kanalında problemlerin ortaya konmasında ve çözümünde satışçının bir danışman olarak davranması gerekmektedir. Bu rol ise geleneksel satış rolünün dışına çıkmaktadır. Örneğin, büyük bir otomotiv firmasına kapı kolu üretip satmak isteyen bir şirketin, kapı kolu satmak dışında, kapının kilidi, kilit teknolojileri gibi konularda bu firmaya bilgi birikimi ile danışmanlık da yapabilir kapasitede olması gereklidir.

**6. İhtiyaçların doyurulması ve değer katma.** Modern satışçıların müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemesi ve doyurabilmesi gereklidir. Bazı müşteriler kendi ihtiyaçlarını belirleyememiş olabilir. Böyle durumlarda bu farkındalığı kazandırmak satışçının görevidir. Örneğin, bir müşteri, üretim prosesinde bir makinenin yenisine göre

daha az verimli olduğunun farkına varamamış olabilir. Böyle bir durumda satış temsilcisi yeni makine ile üretim prosesinin yenilenmesini teklif ederek ikna etmelidir. Bununla birlikte satış temsilcisi, müşterinin masraflarını düşürerek, müşterinin işine katkıda bulunmuş olur; böylelikle ortaya bir “kazan-kazan” durumu ortaya çıkmış olacaktır (Jobber ve Lancaster, 2009, s. 5-7).

### **1.3. Satış Yöneticisinin Rolü**

Keough (2006, s. 9) günümüz satış yöneticisini, satış temsilcilerini motive eden, performansı arttırmak için geri bildirimlerde ve önerilerde bulunan, böylelikle de yüksek satış hedeflerine ulaşılmasını sağlayan birey olarak tanımlamıştır.

Diğer tüm yöneticiler gibi satış yöneticisi de her türlü aksiyonunda çalışanlarına adil ve eşit davranmakla yükümlüdür. Satışgücü söz konusu olduğunda bu adillik; işe alım, terfi etme, yönetim, eğitim, görev atama, ücretlendirme ve yan haklar ve işten çıkarma fonksiyonlarının hepsini kapsamalıdır. İş kanunları bunların birçoğunu kapsamakla birlikte, yine pek çok



fonksiyon satış yöneticisinin inisiyatifindedir (Grewal ve Levy, 2014, s. 625).

Scott'a göre (2015, s. 46) iyi satış temsilcilerinin satış yöneticisi olarak atanması, çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanır. Satış yöneticisi rolü okullarda öğretilmemektedir. Yeni satış yöneticilerinin yaptığı en büyük hatalardan biri, kendileri satış temsilcisi olarak çalışırken yönetilmeye ihtiyaç duymadıkları için, satış temsilcilerini yeterince yönetmemeleridir. İyi bir satış yöneticisinin:

1. Satış hattını (pipeline) iyi yönetmesi gerekir. Satış hattı, satış temsilcilerinin sorumlu olduğu faaliyet ve sonuçlardır. Aylık satış hedefleri ile başlar; o ay içerisinde gerçekleştirilecek tüm faaliyetleri de içerecek şekilde kırılır. Satış yöneticisinin görevi, satış temsilcilerinin iş listesinin hep dolu kalmasını sağlamaktır. Satış yöneticisinin, satış hattında sürpriz bir durumla karşılaşmamış olması gerekir.

2. Performans ödemelerini belirlemesi gerekir. En iyi performans ödemesi seçenekleri (a) belirli bir ciro hedefini gerçekleştirdikten sonraki ek ücretlendirmeyi, (b) yüksek

miktarda bir satış hedefine ulaşıldığı zamanki ek ücretlendirmeyi içermelidir. Yapılacak olan ödemelerin ve bütçelemenin kesin şekilde ortaya konulmuş olması gerekmektedir.

3. Fiyatlandırma sistemini belirlemesi gerekir. Satış temsilcilerinin iki sebepten ötürü fiyatlandırma sistemine ihtiyaçları vardır. Fiyatlandırma mekanizmaları hakkında kendine güvenemeyen satış temsilcileri, kendi performans ücretlendirmeleri hakkında da güven sağlayamazlar. Satış temsilcilerinin, fiyatlandırma sistemine inanmış olmaları gerekir. İkinci olarak ise, “tam fiyattan sattıkları” konusuna inanmış olmaları gerekmektedir. Fiyatlandırma sisteminde kendilerinden emin olmadıklarında fiyatı düşürme eğilimi gösterirler. Toplamda ise bu durum firmanın büyük kayıpları şeklinde kendini gösterebilir.

4. Uygun satışçı profili seçmeleri gerekir. Satış yönetimindeki başarının en temel hususlarından biri, satış temsilcilerinin uygun karakter ve yetenek setine sahip olanlardan seçilmiş olmaları gereğidir. Bu konuda yapılan yanlışlıkların, herhangi bir yönetim stili ile düzeltilmesine olanak yoktur. Birçok şirket çalışanı, teknik bilgisi, müşterilerin kendilerini sevmesi gibi sebeplerden ötürü

satış rollerine getirilebilmektedir. Ancak bu iki özelliğe sahip olmak güzel olsa dahi, satış temsilcilerinin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir: (a) Başarılı bir satış geçmişi (b) Kendine güven, sosyal nezaket, söylenenleri kendi üzerinealmayan bir yapı, yeterli zeka seviyesi puanı (IQ) sahibi olması (c) İlgili hizmet alanında deneyim. Örneğin, 50.000 TL'lik bir araç satmak ile, 500.000 TL'lik bir aracı satmanın aynı şey olmaması gibi. (d) Satış pozisyonu ile ilgili uyum sağlama. Örneğin, müşteri yöneticisi bir profilin, iş geliştirme alanında başarılı olamayabileceği gibi.

5. Uygun satış prosesi belirlemeleri gerekir. Bu süreci iyi kurgulamak için firmanın müşterilerinin kim olabileceği ve kim olamayacağı ayrımının iyi yapılmış olması gerekmektedir. İyi duyular (lead) satış sürecindeki yerini almalı, kötü duyular ise anında iptal edilmelidir ki, satış temsilcisinin değerli vakti ve firma kaynakları daha başından boş yere harcanmış olmasın.

#### **1.4. Satış Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Her satış temsilcisi kaliteli bir satış yöneticisinin kendi başarısında kilit rol oynadığını bilmektedir. Martin'in (2015,<https://hbr.org/2015/09/the-7-attributes-of-the-most-effective-sales-leaders>) bini aşkın satış lideri ile yaptığı yüz yüze görüşmeler sonucunda, bir satış yöneticisinin başarılı olması için şu faktörlerin önemli olduğu ortaya çıkmıştır:

**Hedeflerle çalışmak.** En iyi satış liderleri hedef ve son süre (deadline) odaklı olarak çalışmaktadır. Araştırmadaki en iyi satış yöneticileri, özdisiplin davranışında %19, başarı odaklı davranışta %20, öncelik odaklı davranışta %27 diğer satış yöneticilerinden daha yüksek skor almışlardır. Sonuç olarak, takımlarının ciro hedeflerine ulaşmasını her konunun üstünde tutmuşlardır. Diğer tüm dikkat bozucu değişkenleri ekarte ederek, takımın bir aciliyet hissi içerisinde hedefe odaklanmasını sağlamışlardır.

**Komuta hissi.** İyi satış yöneticileri, takımları üzerinde pozisyonlarının da gücünü kullanarak güçlü bir komuta etkisi oluşturmuşlardır. Böylelikle satış yöneticisi,

takımının hesap verebilirlik seviyesini yüksek tutmaktadır. Yüksek performans gösteren satış yöneticilerinin %75 gibi yüksek bir oranı satış temsilcilerinin satış kotalarının sürekli ölçtüklerini ve denetlediklerini beyan etmişler; buna karşın düşük performans gösteren satış yöneticilerinin %58'i aynı davranışı gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. Satış yöneticisinin kurduğu, satışçılara sürekli kendini gösterme ihtiyacı içinde hissettiren çalışma ortamı, toplamda daha yüksek departman başarısını getirmektedir. Satış yöneticisi “havuç ve çubuk” psikolojik yaklaşımını kullanarak böyle bir kültür ortaya koymaktadırlar.

**İşe alım yeteneği.** Bir satış organizasyonunda yetenekli insanları işe alma becerisi, başarıyı ve başarısızlığı belirleyen önemli unsurlardan biridir. Yüksek performans gösteren satış yöneticilerinin %72'si satış takımlarını mükemmel yada ortalamanın üstünde şekilde tanımlarken, düşük performans gösteren satış yöneticilerinin %54'ü aynı tanımlamayı yapmışlardır. Bu aynı zamanda düşük performans gösteren satış yöneticilerinin %46'sının takımlarını ortalama ve ortalama

altı şekilde tanımladıklarını göstermektedir. Yüksek performans gösteren satış yöneticileri, satış temsilcilerini ekiplerine katarlarken; iyi ilişki kurabilen, ikna edici, satış süreçlerini daha önce yönetmiş olan adayları tercih etmektedirler.

**Satış sezgisi.** Satış mentorluk bazlı bir meslektir. Büyük satış liderlerini diğerlerinden ayıran özelliklerden biri taktik satış tavsiyeleri verebilmeleri ve müşteri görüşmelerinde değer katmalarıdır. Görüşülen satış yöneticilerinden hem yüksek hem düşük performans gösterenlerin de ortalama çalışma süreleri 17 sene iken, yüksek performans gösteren satış yöneticileri kariyerleri sırasında yıllık satış kotasını tutturma oranlarını %88 olarak belirtirken, düşük performans gösteren satış yöneticilerinde bu oran %75 olarak gerçekleşmiştir. Böylelikle bir satış yöneticisinin satış sezgisi ne ölçüde yüksekse, o ölçüde başarılı olur.

**Oryantasyon kontrolü.** Satış sürecini yakın şekilde takip eden satış yöneticilerinin satış hedeflerini tutturmaları daha olasıdır. En iyi satış liderleri ise satış takımlarının günlük faaliyetlerini dahi kontrol etmek isterler. Yüksek

performans gösteren satış yöneticilerinin %43'ü satış süreçlerinin yakinen takip edildiğini, güçlendirildiğini yada otomatize edildiğini bildirmişlerdir. Düşük performans gösteren satış yöneticilerinin ise yalnızca %29'u aynı şekilde davrandıklarını kaydetmişlerdir. Düşük performans gösteren satış yöneticilerinin %44'ü ise herhangi bir satış sürecine sahip olmadıklarını yada resmi şekilde bir süreçlerinin olmadığını beyan etmişlerdir.

**Koçluk yeteneği.** Büyük satış liderleri başarıya ulaşan satışçıların stilleri arasında farklılıklar olduğunu anlarlar. Böylelikle herkese uyan bir koçluk stili benimsemezler. Bunun yerine her farklı bireye uygun şekilde stillerini adapte ederler. Yüksek performans gösteren satış yöneticilerinin ekipleri diğerlerine göre daha efektif olarak çalışmaktadır. Satış yönetimi etkinliği toplam ekibin cirosunun, satışçı sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır. Örneğin; 1 milyon TL satış kotası olan 10 kişilik bir satış ekibi toplamda 800.000 TL'lik satış gerçekleştirdi ise, satış etkinliği %80 olarak hesaplanmaktadır. Araştırmada yüksek performans gösteren satış yöneticilerinin ekipleri ortalama %81 satış etkinliğine ulaşırken, düşük

performans gösteren satış yöneticilerinin ekipleri ortalama %55 satış efektifliğine ulaşmışlardır.

**Stratejik liderlik.** Bütün satış liderleri aynı zamanda bir savaş komutanıdır, organizasyonun satış stratejisini belirleyerek rakipleri alt etmeleri gerekir. Bunu elde etmek için ise maliyet efektifliği olan bir satış modeli ile kazancı maksimize etmek gerekir. Büyük satış liderleri pazarı düşey şekilde segmente ederler, sahaya uygun satış personellerini yerleştirirler ve gerektiği zaman satış ekibini ürüne yada müşteriye göre özelleştirirler. Bu durum yüksek performans gösteren ile düşük performans gösteren satış yöneticilerinin başarılarının arasındaki farkı anlatmaktadır. Satış organizasyonu benzersiz bir organizasyondur; işletmenin diğer departmanlarına benzemez. En iyi satış organizasyonları, ekibi üzerinde sağlam kontrolü olan güçlü liderler barındırır. Bu satış liderleri, kendi deneyimlerini satış organizasyonuna stratejik bir yön verme doğrultusunda kullanırlar ve satışçılara bire bir koçluk hizmeti de verirler. En önemlisi de satışçıları nasıl doğru yolda tutacaklarını bilerek, kazanmaya odaklanırlar.



### **1.5. Etkin Satış Yönetimi**

Pek çok organizasyon genel olarak satış miktarı ve kazancını ölçerken, pek az organizasyon satış kalitesini ölçmektedir. Satış miktarı ve kazanç önemlidir, esasında satışın halen ulaşması gereken en önemli hedeflerdir. Zamanla değişen ise bu hedeflere şirketlerin nasıl ulaşması gerektiğidir (Hill, 1997, s. 1).

Satış yönetimi etkinliğini Hill (1997, s. 1-4) beş maddede incelemiştir:

(1)**Satış prosesini titiz şekilde dizayn etmek ve uygulamak.** Satış prosesi, bir sürü seri faaliyet ve iletişim ağının yanı sıra; satış temsilcilerinin zaman içerisinde değişen müşteri ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlara firmanın olası en hızlı şekilde cevap vermesini sağlamakla yükümlü bir prosestir. Yüksek satış miktarlarına ulaşmak, bu prosesin etkin şekilde işlemesi ile mümkün olmaktadır. Diğer bir deyişle, satış prosesi “ilişki” üzerine kurgulanmalıdır. Bunu başarmak için ise, bir satış temsilcisinin sorumlu olduğu müşteri sayısı azaltılmalı, böylece her müşteriye ayrılabilir zaman arttırılmalıdır.

Satış temsilcilerinin de önemli müşterileri ile stratejik işbirlikleri kurmaları desteklenmelidir.

**(2) Satış temsilcilerini satış kalitesi felsefesi ile eğitmek.**

En iyi eğitim programı dizayn etme yöntemlerinden birisi, satış temsilcilerine en başarılı satış temsilcilerinin özelliklerini belirleyerek tasarlanan eğitimidir. Esasında en iyi satışçıları çoğu zaman karakter özellikleri belirlese de, yine de pek çok davranış modeli diğer satıcılar tarafından da öğrenilebilecek niteliktedir.

**(3) Yönetirken kaliteyi akıldan çıkarmamak.** Satış kalitesi, bir organizasyonun satış temsilcilerini kaliteli yönetme hedefi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Satış kalitesi olan bir organizasyon inşa etmek için, (a) Satış yönetimindeki katmanların azaltılması gerekir. Satış temsilcilerinin, politika oluşturanlara ve karar vericilere direkt erişimi bulunmalıdır. (b) Satış temsilcilerini de “yönetici” haline getirmek. Satış temsilcileri de kendi müşterilerinin birer yöneticisidirler. Müşterinin kaliteli hizmet alabilmesi için, müşteri ile ilgili kararlarda satış temsilcisine serbesti tanımak gereklidir.

**(4) Satışgücünün ücretlendirilmesinde yan haklar ve primleri baz maaştan daha az önemsemek.** Şüphesiz tüm satış organizasyonlarına bakıldığında, bu yapılacak en köklü değişikliklerden biri olacaktır. Esasında bir bireye verilen her türlü yan hak ve prim toplam firma performansını kötü yönde etkilemektedir. Prim sistemini satış gibi bir alandan birden kaldırmak çok zordur, bununla birlikte şu adımlarla geçiş kolaylaşabilir: (a) Baz olan maaşı yükseltmek. Toplam ödenebilir ücretin çoğu baz maaş şeklinde ayarlanmalıdır. (b) Satış temsilcisinin performansı yükselirken, baz maaşını da arttırmak. Sürdürebilir performans seviyeleri için, performans karşılığında ücretin de arttırılması gerekir. (c) Baz maaşı satış kalitesine göre tespit etmek. Satış miktarı ve cirosu için de bir yüzde ayrılmalıdır. Böylelikle kaliteye, miktardan daha fazla önem verilecektir. (d) Müşterilere danışmak. Satış kalitesini ölçmenin en etkili metodu müşterilere sormaktır. Performans görüşmelerinin bir parçası olarak müşteri anketleri eklenebilir. (e) Risklerin farkında olmak. Satış temsilcilerine ücretlerinin büyük bölümünü baz maaş, küçük bir kısmını ise prim ve yan haklar şeklinde ödemek riskli olabilir. Bunu başarmanın

tek yolu, satış performansını kesin olarak öngörmektir. Bunun için ise önceden bahsedildiği gibi iyi bir satış süreci dizayn etmiş olmak gerekir. Satış süreci ne kadar iyi tanımlanırsa, satış sonuçları da o kadar net olarak tahmin edilebilir. Satış sonuçları da ne ölçüde iyi tahmin edilebilirse, yüksek baz maaş verme ve primleri daha düşük oranlarda tutma o ölçüde kolay olur.

**(5)Yeni satış temsilcileri işe alınırken, yeni yönetim, yeni proses, yeni ücretlendirme programlarını dikkate almak gerekir.** Bütün süreci anılan şekillerde yenileyip geliştirdikten sonra, ekibe yeni katılacak satış temsilcilerinin de yeni satış yönetimine uygun insanlardan seçilmiş olması gereklidir. Örneğin, satış kalitesi yerine, ne pahasına olursa olsun çok miktarda ve ciroda satış yapmak isteyecek satış temsilcisi istihdamı, kurulan sistemin, yani satış kalitesi odaklı satış yönetimi sisteminin sağlıklı işlememesine sebep olacaktır (Jobber ve Lancerter, 2009, s. 5-7).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 2. Liderlik Kavramı

İnsanlığın varoluşundan bugüne kadar hep bir adım öteye gitme içgüdüğü, liderliğin çıkış noktası olmuştur. Liderlik kavramı böylece varoluştan beri süregelen bir kavramdır. Liderlik, antik Çin ve Yunan mitolojisinde yer almakta idi. Bu çağlardan günümüze ulaşan, Homerus'un Odesa destanında, Konfüçyüs eserlerinde, Lao Tzu'da ve daha birçok antik eserde günümüzün modern liderlik yaklaşımlarına öncü liderlik kavramlarına rastlamak mümkündür (Petersson ve Hunt, 1997, s. 205).

Önemli bir kavram olmasına rağmen, liderliğin tanımı hakkında tam bir görüş birliği yoktur. Stodgill'e (1974, s.259) göre, ne kadar yazar liderliği tanımlamak istemişse, o kadar da liderlik tanımı ortaya çıkmıştır. Bu problemin temelinde dört etken yatmaktadır. Birincisi, proses problemidir. Liderliğin kişisel özelliklerden mi, yoksa davranış kaynaklı olarak mı takipçilerin desteğini aldığı

konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. İkinci sorun, pozisyon sorunudur; lider yetkiyi doğurduğu etki ile kendi mi almıştır, yoksa kendisine yetki mi verilmiştir? Üçüncü sorun, felsefidir; lider takipçilerin davranışlarına kasıtlı olarak mı etki etmektedir, yoksa ortaya çıkan takipçi davranışları, şartlar ve durum tarafından mı belirlenmektedir? Dördüncü sorun, saflıktır; liderlik kişilerde veya gruplarda mı vücut bulmuştur, yoksa insan doğasında zaten bulunan saf bir olgu mudur?

Stodgill (1974, s.411) liderliği, organize bir grubun bir amaç belirlemek ve bu amaca ulaşmak için ortaya koyduğu çabaları etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Tannenbaum vd.'ne (1961, s.24) göre ise liderlik, herhangi bir durumda, bir amaç ya da amaçlara yönelik; iletişim ile uygulanan ve yönetilen kişiler arası etkileme sürecidir.

Cohen'e (1990, s.9) göre liderlik, diğer kişileri herhangi verilen iş, amaç veya proje için maksimum kapasitelerine ulaştırmak için etkileme sanatıdır. Hershey ve Blanchard (1988, s.86) liderliği, bir kişi ya da bir grubun aktivitelerini herhangi bir durumda, bir amaç doğrultusunda etkileme denemesi olarak tanımlamışlardır.

Zalenik (1992, s. 126) ise liderliği, insanların düşünce ve aksiyonlarını etkileyecek bir güç olarak yorumlamıştır.

Kouzes ve Posner'a (1995, s.30) göre liderlik, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda fikir birliğine vardırarak, ortak bir amaç doğrultusunda insanları harekete geçirme olarak tanımlamıştır. Batten'a (1989, s. 35) göre liderlik, beklentiler ile ilgili net ve komple bir sistem ortaya koymak, bunu yaparken de örgütün kaynaklarının tüm gücünü ve en önemlisi insanı kullanmaktır.

Çeşitli liderlik tanımları incelendiğinde, liderliğin bir süreç olduğu, bireyleri etkilemeyi içerdiği, bir grup içinde var olabileceği, bir amaç içerdiği, bahsi geçen amaçların lider ve takipçileri tarafından da benimsenmiş olması gerektiği rahatlıkla söylenebilir.

Daft ve Lane'e (2008, s.5) göre liderlik, lider ve takipçileri arasında ortak amaçlarına yansıyan gerçek çıktılardır. Liderlik fonksiyonunda altı değişkenden bahsetmişlerdir: (1) etki, (2) amaç, (3) kişisel sorumluluk ve entegrasyon, (4) değişim, (5) ortak gaye, (6) takipçiler. Bunlardan herhangi birinin mevcut olmadığı durumda insanlar

arasında ya da bir bireyin karakteri için liderlikten bahsetmek mümkün değildir.

## **2.1. Liderlik Teorileri**

Literatürde var olan liderlik teorilerini çeşitli yazarların kendilerine göre sınıflandırdıkları görülmektedir. Bunlardan örneğin Mullins (2010, s.375) liderlik yaklaşımlarını şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Özellikler Yaklaşımı
- Fonksiyon ya da grup yaklaşımı, -aksiyon temelli liderliği içeren şekilde-
- Davranış kategorisi olarak liderlik,
- Liderlik stilleri,
- Durumsallık yaklaşımları,
- Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik,
- Vizyoner liderlik.

### **2.1.1. Büyük Adam Teorisi**

Büyük Adam Teorisi liderlik alanında ilk yazılı çalışmaları oluşturmaktadır. Büyük Adam teorisyenleri tarihi, büyük adamların şekillendirdiğine inanırlar. “Büyük adam” sonradan olunamaz; doğuştan bir insan büyük adam olarak doğar ya da doğmaz. Sadece büyük adamların



“liderlik” özellikleri taşıdığı üzerine, bu “büyük adamlar” incelenmiş ve sahip oldukları nitelikler anlaşılmaya çalışılmıştır (Bass, 1990, s.3).

İlk kez İskoç tarih yazarı Caryle 1841 yılında kaleme aldığı eseri “Kahramanlar Üzerine” adlı yapıtında; “Dünya tarihi esasında büyük adamların biyografisinden başka bir şey değildir” deyişi ile ortaya çıkmıştır. Caryle, kahramanların vizyonları, liderlik güçleri ve kutsal ilhamları ile tarihe yön verdiklerini söyler. Kitabında Shakespeare, Luther, Rousseau ve Napolyon gibi pek çok lideri inceleyerek, bunların verdiği kararların tarihi nasıl değiştirdiğinden bahsetmiştir. Caryle’a göre büyük adam profillerini incelemek aynı zamanda bir kişinin içinde saklı “kahramansal” yanı ortaya çıkarmak için de faydalıdır (Şahin, 2012, s. 143).

Galton (1869) yayınladığı “Kalıtım Dehası” (Heredity Genius) isimli eserinde Caryle’ın teorisini geliştirerek, büyük adamların kalıtsal geçmişlerini incelemiş, bu doğal liderlik yeteneğinin kalıtımla aktarılıp aktarılmadığını, aktarılabiliriyorsa, ne ölçüde aktarılabilceğini araştırmıştır. (Zaccaro, 2007, s. 6).

Herbert Spencer 1921’de yazdığı eseri “Sosyoloji Çalışmaları”n da (The study of sociology) “Büyük adam” teorisini eleştirerek, tarihi olayları kişilerin kararlarına bağlamanın, çocukça ve bilimsellik dışı olduğunu iddia etmiştir. Spencer’a göre büyük adamlar toplumun bir ürünüdür ve toplum daha büyük adam dünyaya gelmeden onun aksiyonlarını kabul edebilecek duruma gelmiştir. Eğer toplum bu duruma gelmemiş olsa idi, büyük adamın davranışlarının kabul görmesi zaten imkansız olurdu (Offer, 2000, s. 585).

### **2.1.2. Özellikler Teorisi**

20. yy ortalarına doğru liderlik araştırmaları yön değiştirmeye başladı. Büyük Adam Teorisinde sadece belirli bir zümre insanın, büyük adamın, doğuştan birtakım özellikleri ile lider olduğu yaklaşımı benimsenirken, özellikler teorisinde herkes için geçerli olabilecek universal liderlik özellikleri araştırılmaya başlandı.

Özellikler Teorisi, liderlerin kişisel özelliklerini ve karakterlerini ortaya çıkarmaya çalışan liderlik teorisidir. Bu yaklaşıma göre lider olarak doğulur; sonradan lider olmak mümkün değildir. Araştırmalar daha çok liderlerin lider olmayanlara göre taşıdıkları özellikleri bulmaya yoğunlaşmıştır (Bryman, 1996, s. 277).

Özellikler Teorisi tarih boyunca uzun süre araştırılmış ve pek çok ihtilafa da sebep olmuştur. Araştırmalar bazı özelliklerin tek başına liderlik başarısını ortaya koyamayacağını gösterse de, liderlerin pek çok yönden diğerlerinden farklı olduğuna dair deliller mevcuttur (Kirkpatrick ve Locke, 1991, s. 59).

Bu yaklaşım konusunda araştırmalar tüm bir yüzyılın ikinci yarısına yansımış olsa da özellikler teorisini Stogdill'in 1948 ve 1974 yılında gerçekleştirdiği iki araştırması özetlemiştir. İlk araştırmasında Stogdill 124 tane özelliği analiz etmiştir. İkinci analizinde ise 163 ayrı araştırma yapmıştır. Bu iki araştırma yakından incelendiğinde, liderlik prosesinde özelliklerin nasıl dağıldığı konusunda net bir kanıya varılabilir. İlk

araştırmada değişik gruplarda lider olanların bir grup önemli özelliği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lider, takipçilerinden sekiz özellikte farklılık göstermektedir: Zeka, tetiklik, içgörü, sorumluluk, girişkenlik, sebat, kendine güven ve sosyallik.

Stogdill'in diğer önemli bir bulgusu ise sadece belirli özellikler göstererek lider olamayacağı idi. Lider olabilmek için fonksiyonda olduğu duruma uygun özellikler göstermesi de gerekli idi. Belirli bir durumda lider konumu kazanan, belki başka bir konumda lider olamayabilirdi. Araştırma bulgularının ortaya koyduğuna göre, liderlik pasif bir durum değil, lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşimden ibarettir.

Stogdill (1974) ikinci çalışmasında, 163 yeni araştırmayı birbirleri ile karşılıklı olarak analiz etmiştir. İlk araştırmaya benzer olarak liderlik ile örtüşecek 10 özellik belirlenmiştir (Northouse, 2013, s. 20-22):

1. Sorumluluk ve görev odaklılık,
2. Hedeflere ulaşmaya olan kararlılık ve direnç,
3. Problem çözmede risk alma ve orijinallik,

4. Sosyal durumlarda girişim uygulamalarını yönlendirmesi,
5. Kendine güven ve kişisel kimlik hissi,
6. Hareket ve kararlarının sonuçlarını kabullenme isteği,
7. İnsanlar arası gerilimi absorbe etmeye hazır olma,
8. Hayal kırıklığı ve gecikmeleri tolere etmeye isteklilik,
9. Diğer insanların hareketlerini etkileme yeteneği,
10. Diğer insanların sosyal etkileşim kurma kapasitesini etkileme yeteneği.

Mann (1959, s.245-246) benzer bir araştırmayı 1.400 bulguyu küçük gruplar ile test ederek gerçekleştirmiştir. Ancak araştırmasında özelliklerin liderliği nasıl etkilediği üzerinde fazla durmamıştır. Bulgularına göre liderler; zeka, erkeksilik, uyum, dominantlık, dışa-dönüklük, tutuculuk yönünden güçlüdürler. Mann, kişilik özelliklerinin liderleri diğerlerinden ayırmak için kullanılmasını önermiştir.

Lord vd. (1986, s. 407-408) Mann'ın çalışmasını tekrar gözden geçirip daha sofistike bir uygulama olan meta analiz ile, zeka, erkeksilik ve dominantlığın liderleri diğer insanlardan ayıran en önemli özellikler olduğuna karar verdiler.

Gardner (1989, s. 4) liderlerin görevlerini ve özelliklerini inceleyen yapıtında, liderliğin yönetici olmaktan farklı olduğunu, sadece yetki verilmesinin yönetmek ve organize olmak için yeterli olmadığını tartışmış ve yönetici ile lideri ayıran altı özellikten bahsetmiştir:

1. Uzun dönemli düşünürler.
2. Yönetim sorumluluğu olduğu grubun konseptini iyi anlarlar: Kendi grupları ve toplumun diğer geniş kesimi ve pazar ile arasındaki ilişkiyi anlarlar.
3. Kendi yetki ve çevre sınırlarını aşan insanlara da ulaşırlar.
4. Soyut değerler olan vizyon, değerler ve motivasyona yüksek derecede önem verirler.
5. Çatışma çıkaran bakış açıları ve etkiler ile mücadele etmek için yetkinlik geliştirmişlerdir.

6. Hayat boyu öğrenme ile sürekli kendilerini güncel tutarlar.

Kirkpatrick ve Locke (1991, s. 48) ise liderleri lider olmayanlardan ayırt eden altı özellikten bahsetmişlerdir: Motivasyon, liderlik etme isteği, içtenlik, kendine güven, bilişsel yetenek ve iş ile ilgili bilgi.

Özellikler Teorisine pek çok bakımdan eleştiriler gelmiştir. Daha Stogdill'in ilk çalışmasından itibaren bir liderin belki başka koşullar altında lider olamayacağı hususu tartışılıyordu. Bu araştırma da aslında liderin davranışlarına odaklanacak başka teorilerin de başlangıcını oluşturdu.

Ghiselli ve Brown'a (1955, s.47) göre; eğer lideri belirleyen genel özellikler mevcut ise, o zaman bir liderin bireysel olarak başarısından söz etmek mümkün değildir. Liderliğin önemli bir kısmı sosyal durum ile ilgilidir. Bir birey belirli bir durumda iyi bir lider olabilirken, başka bir durumda iyi bir lider olamayabilir.

Munchinsky (1983, s. 403) teoriyi daha da sert eleştirip, kişilik özellikleri ile lider etkisi arasında çok zayıf ya da hiç bağlantı olmadığını söylemiştir. Baron ve Byrne'e (1987, s. 405) göre ise, lider ve takipçileri birbirinden ayırt edecek herhangi açık ve kolay bir yol yoktur.

Northouse (2013, s.30-31) Özellikler Teorisinin zayıflıklarını şöyle dile getirmiştir:

1. Liderlik ile ilgili özelliklerin bulunduğu kesin bir liste yoktur; sanki sonsuza kadar uzanacak gibidir.
2. Yaklaşımlarda “durum” hesaba katılmamaktadır.
3. Elde edilen verilerin yorumlanmasında çok subjektiflik vardır ve bu veriler her zaman güvenilir araştırmalara dayanmamaktadır.
4. Özellikler yaklaşımı, liderin özelliklerinin bir grubun ya da takımın çıktılarını nasıl etkilediğini anlatmakta zayıftır.
5. Özellikler değiştirilemez psikolojik yapılardır; bu durum ise özelliklerin öğretimi ve liderlik eğitiminde kullanımının değerini düşürmektedir.



Mullins (2010, s. 377) ise özellikler teorisinin zayıflıklarını şu şekilde belirtmiştir:

1. Öncelikle kimin “iyi” ve “başarılı” bir lider olarak kabul edileceği ile ilgili olarak subjektif bir yargı söz konusudur.
2. İkincisi, olası liderin özellikleri listesi çok uzundur ve en önemli olan özellikler konusunda hiçbir zaman bir uzlaşma yoktur.
3. Üçüncüsü ise özellikler teorilerinin “durumsallığı” dikkate almamalarıdır.

### **2.1.3. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler Teorisinde bireylerin sahip oldukları özellikler sayesinde lider oldukları düşüncesi hakim iken, davranışsal teorilere göre efektif bir lider davranışlarından fark edilebilir. Özellikler Teorisi liderliğin doğuştan gelen bir olgu olduğunu söylerken, davranış teorilerine göre liderin doğru davranışları şayet tespit edilebilirse, liderlik öğretilir. Böylelikle davranışsal yaklaşımlar, lider davranışlarını tespit etmeye odaklanmıştır (Bryman, 1992, s. 100-102).

### **2.1.3.1. Iowa Çalışmaları**

Davranışsal teorilerin temelini oluşturan ilk araştırmalardan biri, Iowa çalışmalarıdır. Lewin ve Lippitt (1938) yaptıkları ilk araştırma kurgusunda, demokratik ve otokratik liderlik davranışında takipçilerin nasıl etkilendiğini tespit etmek için deneysel bir metodoloji izlemişlerdir. 10 ve 11’li yaşlardan oluşan çoğunu erkeklerin oluşturduğu bir grup çocuk, gönüllü olarak okuldan sonra bir kaç hafta süren maske yapma gruplarına katılmışlardır. Lippitt yönettiği gruplardan birine “demokratik”, diğer gruba ise “otokratik” davranış sergilemiştir. Demokratik olarak yönetilen grupta kurallara birlikte karar verilmiş, bütün adımlar peşin olarak tartışılmış, çalışma arkadaşlarını serbestçe seçme özgürlüğü tanınmış ve tüm övgü ve eleştiriler gruba yönelik olarak paylaşılmıştır. Otokratik olarak yönetilen grupta ise kuralları lider belirlemiş, izleyecekleri adımlar dikte edilmiş, tüm övgü ve eleştiriler ise bireysel bazda yapılmıştır.

Otokratik liderin grubunda daha çok gerilim ve üstünlük mücadelesi gözlenmiş, bireysellik ön plana çıkmıştır. Demokratik liderin grubunda ise daha çok işbirliği, daha objektif yaklaşımlar ve yapıcı bir yaklaşım görülmüştür. Gruplar arasında üye değişimi yaşandığında ise demokratik grubun yapısının otokratik gruba göre daha kararlı olduğu ortaya çıkmıştır. Üye değişiminde otokratik gruptan demokratik gruba geçen çocukta, domine etme yaklaşımında azalma görülmüştür.

İkinci araştırma, Lewin, Lippitt ve White (1939), aynı temellerde fakat daha kompleks bir kurgu ile gerçekleştirilmiştir. Bu sefer hepsi erkek çocuklardan oluşan dört grup ve dört farklı lider ve aynı zamanda üçüncü farklı bir liderlik stili, serbestçi liderlik ile deney kurgulanmıştır.

Otokratik liderin olduğu grupta, lider, metodları grup üyelerine dikte etmiştir, her aşama için hedef belirlenmiş ve bir sonraki aşamaya ulaşılan kadar yeni hedef açıklanmamıştır. Proje ile ilgili açıklama projenin başında paylaşılmamıştır. Çocukların projenin tamamı ile ilgili bilgi sahibi olmaması, göreve karşı kreatif yaklaşımın

önüne geçmiştir. Böylelikle liderin her türlü görev üzerinde hakimiyetini arttırdığı söylenebilir. Burada akılda tutulması gereken Lewin'in otoriter lider yaklaşımıdır. Lewin'in yaklaşımına göre grup üyelerinin kendilerinininkine değil, liderin hedefine ulaşmaları gerekir. Aynı zamanda otokratik lider, kimin kiminle çalışacağına da karar vermiştir; gruptakiler istediği kişilerle çalışmamışlardır.

Gruptaki kişiler, tek tek değerlendirilmiş, grup bir bütün olarak değerlendirilmemiştir. Böylelikle herkesin kendi işine odaklanmış olması hedeflenmiştir.

Demokratik lider grubun kendi kurallarını koymasını desteklenmiştir. Çocuklara hangi projeleri yapmak istedikleri sorulmuştur. Ayrıca projenin adımları, metodlar ve varılmak istenen sonuç da açıklanmıştır. Grubun görevleri nasıl yerine getirmesi gerektiği ile ilgili gerekli bilgi verilmiştir. Çocuklara istediği arkadaşı ile çalışma serbestliği de tanınmıştır. Demokratik lider, çocukların proje çıktılarını grup halinde değerlemiştir. Grup üyeleri teker teker değerlemeye alınmamıştır. Böylelikle

çocukların kendi görevlerinden çok, grubun toplu görevleri üzerine odaklanmaları sağlanmıştır.

Serbestçi liderin grubunda ise, çocukların belirli kuralları belirlemesi konusunda kendilerine yardımcı olunmamıştır. Lider, grubun hedef geliştirebilmesi için gerekli bilgilendirmeyi yapmaya gönüllü olmamıştır. Çocukların kendilerine takım arkadaşı seçmelerine yardımcı olmamıştır. Herhangi bir çalışma da değerlemeye alınmamıştır. Serbestçi liderler yalnız sorulan sorulara yanıt vermiş ve çalışmalar için gerekli materyali sağlamışlardır.

Lewin ve arkadaşları çocukların toplantılardaki davranışlarını analiz etmiş ve çocuklarla tek tek görüşmeler düzenlemişlerdir. Sonuç olarak; liderin grubun başında olduğu durumlarda çocuklarda, otokratik liderde %74, demokratik liderde %50, serbestçi liderde %33 çalışmaya katılım gözlenmiştir. Lider grubun başından ayrıldığında ise; demokratik liderle çalışan grup %46 katılım gösterirken, otokratik liderin grubunda dramatik bir düşüş görülmüş ve çocukların %29'u çalışmayı sürdürmüştür. Diğer taraftan serbestçi lider odada yokken

çocuklar daha fazla çalışmışlardır; çalışma oranı %52'ye çıkmıştır. Otokratik liderin grubunda bazı çocuklar verilen görevleri yapmakta isteksiz davranmış ve görevleri sorgulamışlardır. Otokratik liderin çocuklar tarafından sertçe eleştirildiği durumlarla karşılaşmıştır. Demokratik olarak yönetilen gruptaki çocuklar daha işbirliği içinde çalışmışlardır; dostça ilişkiler geliştirmişlerdir. Serbestçi liderin yönettiği üçüncü grupta ise bireyselliğin ön plana çıktığı, çocukların yardımlaşmadığı görülmüştür. Otokratik olarak yönetilen grupta üretilen maske sayısı diğer gruplara göre yüksek, ancak maske kalitesi ise düşük gözlenmiştir.

Demokratik liderin yönettiği grupta ise, maske sayısı daha az, fakat üretim daha kalitelidir. Serbestçi liderin yönettiği grupta ise, hem üretilen maske sayısı az, hem de üretim kalitesi düşük olarak tespit edilmiştir (Lewin vd., 1939, s. 271-301).

Deneyde ne yazık ki liderlik türünün üretkenlik üzerine etkisi tam olarak ölçülememiştir. Deney esasen agresif davranış türünün ortaya çıkması üzerine dizayne edilmiştir. Bu yüzden yalnızca bu araştırmayı temel alarak

genellemeler yapmak da yanlış olacaktır. Günümüzün kompleks modern işletmelerinde çalışan yetişkin bireyler ile bir kulüpte maske üreten çocukların davranışlarını kıyaslamak arasında büyük fark vardır. Dahası pek çok değişken incelenememiştir. Ancak ne olursa olsun bu deneyin tarihsel bir önemi vardır. Deneysel olarak bir grup üzerindeki liderlik tarzlarını araştıran ilk çalışmalardır. Farklı gruplar üzerinde liderliğin çeşitli etkilerini araştırmaya çalıştığı için önemlidir (Luthans, 2011, s. 416).

#### **2.1.3.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Stogdill'in çok tartışılan Özellikler Teorisi üzerine, Stogdill, Ohio State Üniversitesi'nden meslektaşları ile birlikte bu kez liderliği organizasyonel düzeyde davranış boyutu ile ele almış ve bunu başarmak için 1800 genel ifade ile yola çıkmışlardır. Çok sayıda kurum ve kuruluş ile çalışarak 1800 ifade faktör analizine tabi tutularak liderlik davranışlarını ölçmek için 150'ye kadar düşürülmüştür. Lider Davranışı Belirleme Anketi (LBDQ) adını verdikleri bir anket geliştirdiler. LBDQ, organizasyon üyesinin belirli liderlik davranışından nasıl etkilendiğini ölçmeyi hedefliyordu. Pek çok kurumda

gerçekleşen anketlerin sonucunda liderlik davranışına olan algının iki genel nitelik taşıdığı sonucu ortaya çıktı: Kişiyi dikkate alma ve yapıyı dikkate alma (Northouse, 2013, s. 76; Yukl, 2010, s. 104).

Kişiyi dikkate alan liderlik özelliğinde, lider takipçilerinin refahını ön planda tutmaktadır. İyi iş çıkaranları takdirle karşılarlar. İş tatmininin önemini üzerinde dururlar ve takipçilerini rahat hissettirmeye gayret ederler. Bu liderler ayrıca takipçilerinin karar verme mekanizmasına katılımını da teşvik ederler. Lider takipçileri ile çift yönlü bir iletişim kurar, karşılıklı saygı hakimdir.

Yapıyı dikkate alan liderlik özelliğinde, lider iş standartları ve iş teslim tarihleri gibi iş hedefleri üzerinde durur. Lider bunu plan yaparak, işleri gruplayarak, eleştirerek, işleri organize ederek, takipçi rollerini belirleyerek, görevler atayarak ve üretimi arttırmak için baskı kurarak gerçekleştirir. (Mullins, 2010, s.379).

### **2.1.3.3. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer bir çalışma da 1950'lerde Rensis Likert önderliğinde bir grup tarafından yürütülmüştür. Verimlilik ve iş tatmininin hangi



liderlik metod ve prensipleri sonucu ortaya çıktığını bulmaya çalışmışlardır. Çeşitli organizasyonlarla görüşerek liderlik stilleri üzerine veri toplayarak araştırma sonucunda iki liderlik stili ortaya koymuşlardır: İş odaklı ve çalışan odaklı.

İş odaklı liderlik stilinde, lider işin yapılmasına odaklanır. Lider kendisine bağlı çalışan gruba rol ve hedefleri kesin bir şekilde belirtir; amaca ulaşmak için ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini de söyler.

Çalışan odaklı liderlik stilinde, lider çalışanlar ile ilişki geliştirirken bir yandan da insani ihtiyaçlarına odaklanır. Lider çalışanlara karşı hassastır ve güven, destek, saygı geliştirmek için iletişim kurar (Northouse, 2013, s. 77-78).

#### **2.1.3.4. Mouton ve Blake Yönetim Matrisi**

Fleishman'ın (1957) yapıyı harekete geçirme ve insana odaklılık çalışmasından etkilenen Blake ve Mouton (1964) bir yönetim matrisi geliştirdiler. Blake ve Mouton matrisi oluştururken iki değişkeni dikkate aldılar: Performans odaklılık ve insan odaklılık. Bu iki değişkenin farklı kombinasyonlarından oluşan beş liderlik modeli tanımladılar. Her bir liderlik modeline karşılık gelen bir

koordinat sayısı ile liderlik ifade edilmektedir (Yukl, 2010, s. 112-113). Şekil 2.1.'de Blake Mouton yönetim matrisi gösterilmektedir.

Şekil 2.1.: Blake Mouton Yönetim Matrisi

Yüksek	9	<b>1,9</b>								<b>9,9</b>
	8									
İnsana odaklılık	7									
	6									
	5				<b>5,5</b>					
	4									
	3									
	2									
	Alçak	1	<b>1,1</b>							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Alçak				Performans odaklılık				Yüksek

Kaynak: Mullins, L. (2010). Management and organizational behavior, 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, s. 462.

Blake ve Mouton (1981) çalışmalarını daha da geliştirerek bireysel stilleri değerlemek için bir anket geliştirdiler. Bu ankette altı değişken ölçülmekte idi: Kararlar, inanç, çatışma, mizaç, mizah ve çaba.

**(1,1) Verimsiz stil:** Hem işe karşı hem de insana karşı düşük ilginin olduğu yönetim stildir. Yönetici hem işe karşı, hem çalışana karşı minimum ilgi gösterir. Başını belaya sokmaktan kaçınır. Ana odak noktası herhangi bir şekilde bir şeyden suçlanmamaktır. Sonuç olarak personelde düşük tatmin, iş çıkışı olarak da düşük verim ortaya çıkar.

**(1,9) Klüp Yöneticisi:** Tek yönlü olarak çalışan ihtiyaçlarına odaklanır. İlişki odaklı bu yönetici çalışanlarına karşı duyarlı olmasına karşın, işe karşı çok az duyarlı bir davranış sergiler. Çalışanların ihtiyaçları ve iş güvenliğine azami ölçüde önem verir. Böyle davranmanın ise performansın yükselmesini sağlayacağını düşünür. Yetkinin getirdiği gücünü kullanmaktan neredeyse imtina eder. Bu güçleri kullanmanın takımı ile ilişkilerini bozacağını düşünür. Bu yöneticinin yönettiği organizasyonda arkadaşça bir ortam oluşur, ancak verimlilikten bahsetmek olası değildir.

**(9,1) İş odaklı yönetici:** İş odaklı yönetici, üretimin artmasına odaklıdır ve insanlara düşük ilgi gösterir. Çalışan ihtiyaçlarını önemsiz bulur. Çalışanlara para verip

karşılığında performans bekler. Birlikte ve takım halinde çalışmadan eser yoktur. Kurallarla ve cezalarla çalışanları şirket hedeflerini gerçekleştirmeye zorlar. Zaman limitleri ve programlara çok bağlı olarak çalışılır. Karşıt fikirlere karşı çok toleranssızdır. Karşıt fikir çalışanın kreatif yaklaşımı da olsa bu durumu değiştirmez. Bu yöneticinin yönetiminde kısa vadede hedeflere ulaşılmış gibi gözükse de yüksek bir iş gücü değişimi oranı ile uzun vadede kayıp kaçınılmazdır.

**(5,5) Yolun ortası:** Bu tipteki bir yönetici şirketin hedefleri ve çalışan ihtiyaçları arasında orta yolu bulmaya gayret eder. Yönetici hem üretim hem de insanlara bir kısım önem vererek kabul edilebilir bir performans yakaladığını düşünür. Herkesin ancak bu kadarını yapabileceğini düşünür. Sonuç olarak ne üretim ne de insan kaynağı ihtiyaçları tam olarak karşılanır.

**(9,9) Takım yöneticisi:** Yönetici hem çalışanlara hem de şirket hedeflerine azami derecede önem verir. Motivasyon çok yüksektir. Yönetici çalışanlar arasında takım çalışmasını destekler. Çalışanların şirket hedeflerini kavramalarını ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak

algılamalarını sağlar. Bunun sonucunda, güven ve saygıya dayalı, iş çıkışı ve iş tatmininin yüksek olduğu bir ortam oluşur (Mullins, 2010, s.461-462).

### **2.1.3.5. McGregor'un X ve Y Teorisi**

McGregor (1957, s. 41-49), yönetsel pratiklerin çoğunlukla insanların doğası üzerine çok derin varsayımlar yaptığını söyledi. Bu varsayımlar temelde iki adettir: X ve Y Teorisi.

Teori X'e göre insan tembel ve kendine odaklıdır, hırs eksikliği vardır, değişimden hoşlanmaz, verilen işi savsaklamaya meyillidir. Böylelikle yönetsel yaklaşım mümkün olduğu kadar kişiyi kontrol etmek olmalı, kişi gerekirse cezalandırılmalıdır.

Teori Y'ye göre insan için çalışmak, oyun ve dinlenme kadar önemlidir. İnsanlar doğuştan tembel değildirler, deneyimleri neticesinde tembelliğe meyilli olurlar, belirli amaçlara ulaşmak için kendi kendilerini kontrol edebilirler. Her insanın belirli bir potansiyeli vardır, izin verilirse bu potansiyel ortaya çıkabilir.

McGregor X teorisinde otoriter bir lidere, Y teorisinde demokratik bir lidere atıfta bulunmaktadır. X teorisi yöneticisi katı, kuralcı ve herşeyi kontrol etmek isteyen bir yöneticidir.

McGregor'un çalışması birçok yönetim sisteminin neden başarısız olduğunu da ortaya koyan bir çalışma olduğu için önemlidir. İnsanlar üzerinde kontrol düzeyi ne kadar arttırılırsa arttırılsın limitlidir, bu yüzden teori X yönetimi de limitlidir. Ancak insanlara iç tatmin sağlama, öğrenme, başarma, rekabet, prestij ve diğer ödülleri verme yolları sınırsızdır.

McGregor'a göre X teorisi yöneticiye etkin ve başarılı olma şansı vermemektedir. Etkin ve başarılı bir yönetim için Y teorisini izlemek gerekir. Böylelikle çalışmada, otoriter yönetim sert şekilde eleştirilmiş, demokratik yönetim ise, uygulanması gereken liderlik modeli olarak desteklenmiştir.

#### **2.1.4. Durumsal Yaklaşımlar**

##### **2.1.4.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı**

Bir çok yaklaşıma durumsal liderlik yaklaşımı denilse de, durumsallık yaklaşımı denilince büyük bir çoğunlukla akla Fiedler'in durumsallık yaklaşımı gelir. Durumsallık yaklaşımı lider – eşleştirme teorisidir, bu lideri uygun duruma eşleştirme manasına gelir. Teori “durumsallık” teorisi adını alır; çünkü bir liderin etkinliği duruma ne kadar uygun olduğu ile ölçülür. Liderlerin performansını anlamak için, yönettikleri durumu da anlamak gerekir.

Fiedler, özellikle askeri alandaki birçok liderin stilini çalışarak teoriyi geliştirmiştir. Liderlerin tarzlarını, hangi durumlarda çalıştıklarını ve etkin olup olmadıklarını ölçmüştür. Yüzlerce iyi ve kötü lideri çalıştıktan sonra Fiedler ve arkadaşları ampirik analiz temeline oturtulmuş genellemeler meydana getirdiler. Böylelikle verilen bir organizasyonel durum karşısında hangi liderlik stiline en iyi ve en kötü olduğunu belirleyebildiler (Nourhouse, 2013, s. 123).

Fiedler liderlik etkinliğinin liderin stili ve durumun karakteristiği arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Bu ilişkileri ise lider-takipçi ilişkileri, görev-yapı ve lider – pozisyon gücü şeklinde tanımlamıştır. Fiedler’e göre bir durumun üç karakteristiği vardır:

1. Çok olumlu durum: üç kritik elementin de yüksek olduğu durum.
2. Orta olumlu durum: bazı durum karakteristiklerinin düşük, bazılarının ise yüksek olduğu durumdur.
3. Olumsuz durum: üç durumsal değişken karakteristiğinin de düşük olduğu durum.

şeklinde tanımlamıştır.

Fiedler iki liderlik çeşidi belirlemiştir: Görev odaklı ve ilişki odaklı. İki stilin de göreceli olarak esnek olmadığını; hiç bir stilin de her durum için geçerli olmadığını tartışmıştır. Ancak belirli durumlarda ise her iki stilin de etkin olabileceğini söylemiştir. Böylelikle sonuç elde edebilmek için en iyi yöntem liderin duruma uyum



sağlaması için durumu değiştirmek ya da liderin stiline durumla uyum sağlamasını sağlamaktır.

Fiedler'e göre görev odaklı liderler çok olumlu durum ve olumsuz durumda, ilişki odaklı liderden daha etkin olmaktadır. İlişki odaklı lider ise orta olumlu durumda, görev odaklı liderden daha etkindir (Peretomode, 2012, s. 16).

Liderlik stillerini ölçmek için Fiedler "En az tercih edilen iş arkadaşı - LPC" ölçeğini geliştirmiştir. Ölçek 20 maddeden müteşekkildir. Yüksek LPC skoruna sahip yöneticiler ve liderler kişiler arası ilişkilerde yüksek tatmin sağlarken, düşük LPC skoruna sahip yönetici ve liderler hedeflere ulaşma ve yüksek görev performansını ifade etmektedir. Üzerinde bir çok tartışma olup skorlarla ilgili yorumlar bir kaç kez değişmiş olmasına rağmen, skorun esasında ne ifade ettiği ile ilgili halen kesinlik yoktur (Mullins, 2010, s. 384).

LPC skoru ile etkinlik arasındaki ilişki kompleks bir durumsal değişken olan "durumsal uygunluk"a bağlıdır. Değişken lidere takipçilerinin hangi durumlarda kontrol sağladığını belirler.

Durumun üç hali söz konusudur:

1. Lider – takipçi ilişkileri: Takipçiler sadıktır ve ilişkiler arkadaşça ve işbirlikçidir.
2. Pozisyon gücü: Liderin takipçilerin performansını yönetme, ödüllendirme ve cezalandırma yetkisinin olmasıdır.
3. İş Yapısı: İş gerçekleştirmek için, bitmiş ürün ya da hizmet tanımının detaylı tanımı ile birlikte hangi standart operatif prosedürlere ve işin ne kadar iyi yapıldığı ile ilgili objektif indikatörlere sahip olması gerektirir.

Uygunluk değişkeni bu üç halin ağırlıklarının kombinasyonu ile oluşur. Ağırlık yapısı lider-takipçi ilişkilerinin iş yapısından daha önemli olduğu varsayımı ile yola çıkar, buna karşılık iş yapısı ise pozisyon gücünden daha önemlidir. Mümkün olan bütün ihtimaller sekiz uyum derecesine karşılık gelmektedir ve bunlara “oktanlar” denir.

Modele göre lider için en uygun durum olan oktan 1, takipçilerle ilişkilerin iyi olduğu, liderin önemli bir pozisyon gücü olduğu ve iş yapısının yüksek seviyede yapılandırılmış olduğu durumdur. Lider ve takipçi ilişkilerinin iyi olduğu durumda, takipçiler liderin istek ve talimatlarına daha kolay boyun eğerler. Liderin yüksek pozisyon gücü olduğunda takipçilerini etkilemesi daha kolay olmaktadır. İş yapısının iyi olduğu durumda ise, liderin takipçilerini yönlendirmesi ve performanslarını gözden geçirmesi kolaylaşmaktadır. Lider için en uygun olmayan durum ise oktan 8 durumudur. Bu durumda takipçiler ile ilişkiler kötüdür, iş yapısı kötü durumdadır ve pozisyon gücü de zayıftır. Modele göre uygunluk durumu “çok uygun” olduğunda (oktan 1-3) yada hiç uygun olmadığında (oktan 8) düşük LPC skoruna sahip liderler, yüksek LPC skoruna sahip liderlerden daha etkindir. Uygunluk durumundan ortam orta olduğunda ise (oktan 4-7) yüksek LPC skoruna sahip liderler, düşük LPC skoruna sahip liderlerden daha etkin olmaktadır (Yukl, 2010, s. 166-167). Şekil 2.2.’de takipçi ilişkileri matrisi gösterilmektedir.

Şekil 2.2.: Takipçi İlişkileri Matrisi

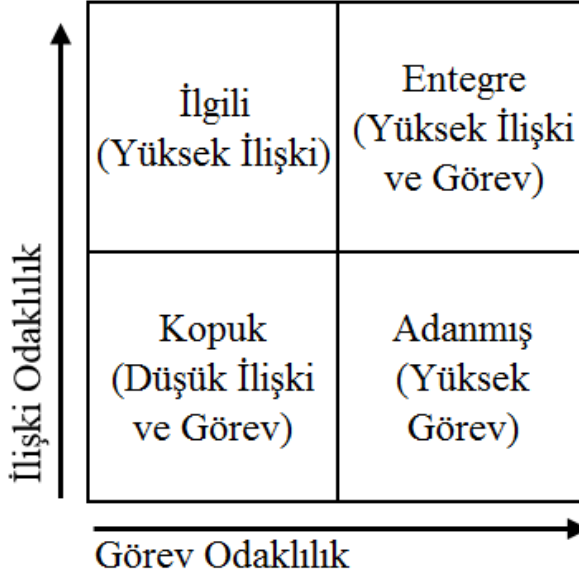
Lider - Takipçi İlişkileri	İyi				Kötü			
	Yüksek Yapı		Düşük Yapı		Yüksek Yapı		Düşük Yapı	
İş Yapısı	Yüksek Güç	Düşük Güç	Yüksek Güç	Düşük Güç	Yüksek Güç	Düşük Güç	Yüksek Güç	Düşük Güç
Pozisyon Gücü	1	2	3	4	5	6	7	8
Okatan Seçilen Liderlik Stili	Düşük LPC,'ler Orta LPC'ler				Yüksek LPC'ler			

Kaynak: Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 124.

### 2.1.4.2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Daha önce bahsi geçen Blake ve Mouton'ın yönetsel matrisini Reddin üçüncü bir boyut katarak geliştirmiştir. Görev davranışı ve ilişki davranışı şeklinde iki boyut ile liderlik stilleri belirlenirken Reddin “yönetim etkinliği” adı altında yeni bir boyut daha eklemiştir, böylelikle modelde üç boyut ile liderlik stilleri belirlenmektedir. Görev davranışı ve ilişki davranışı liderin basit liderlik stilini ortaya koymaktadır (Mullins, 2010, s. 478). Şekil 2.3.'te ilişki – görev odaklılık matrisi gösterilmektedir.

Şekil 2.3.: İlişki – Görev Odaklılık Matrisi



Kaynak: Reddin, W.J. (1979). The 3-D management style theory. *Training & Development Journal*. 79, 33,6, s. 64)

Üçüncü boyut olan yönetim etkinliği de var olan bu modele uygulandığında, ortaya dördü efektif ve dördü efektif olmayan sekiz tane liderlik stili çıkmaktadır.

#### **2.1.4.2.1. Efektif Olmayan Liderlik Türleri**

**Terkedene:** Görev ve ilişki yaklaşımı da düşüktür. Yalnızca ilgisiz olduğu için değil, aynı zamanda morale olan etkisi yüzünden de efektif değildir. Diğerlerinin performansını karışarak veya bilgi saklayarak düşürür.

**Misyoner:** Harmoniyi ve ilişkileri diğer her şeyin üstünde tutan kişidir. Efektif değildir; çünkü kendisini “iyi insan” olarak gösterme tutkusu, ilişkim bozulur mu kaygısı ile gerekli çatışmalara engel olarak üretkenliği engeller.

**Otokrat:** Görevi herşeyin üzerinde tutan liderdir. İlişkiler konusunda hiç tasalanmadığı ve insanlar arasında az güven uyandırdığı için efektif değildir. Birçokları kendisinden çekinir ve aynı zamanda sevilmez. Takipçileri ancak direkt baskı uyguladığı zamanlarda motive olurlar.

**Uzlaştırıcı:** Hem görev hem de ilişki boyutunda olmanın faydalarını benimsemiş olmasına rağmen bu lider, önemli kararlar verme noktasında kapasitesiz ya da isteksizdir. Karar vermesinde en büyük etki en yakın ya da en yüksek baskı unsurudur. Uzun süreli üretkenlik yerine kısa dönemde sorunların bertaraf etmeye odaklıdır. Kariyerine yön vermesi muhtemel üstlerini hoş tutmaya gayret eder.

#### **2.1.4.2.2. Efektif Olan Liderlik Türleri**

**Bürokrat:** Esasında görev ve ilişki ile de ilgili olmamasına karşın, basitçe kuralları takip eder; bunu da çok açık şekilde yapmadığı için takipçi moralini etkilemez. Kuralları takip ettiği ve ilgili gibi görünen bir maske ile dolaştığı için başarılı olur.

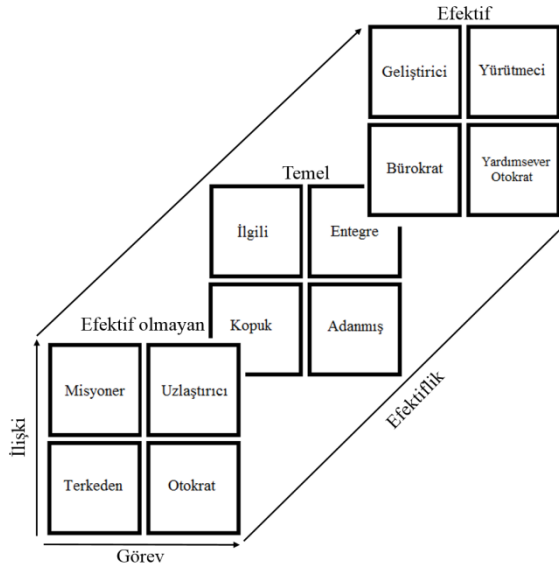
**Geliştirici:** İnsanlara tam bir güven inşa eden liderdir. İşini, diğerlerinin yeteneklerini geliştirme ve insanların motive ve tatmin şekilde çalışacağı bir ortam hazırlama olarak görür. Takipçileri hem kendisine hem de işyerine karşı bir bağlılık geliştirdiği için efektif olmaktadır.

**Yardımsöver Otokrat:** Hem acil hem de uzun vadeli işlerle de ilgilidir. İstediklerini direnç görmeden yaptırmayı bilir.

**Yürütmeci:** İşini diğerlerinin kısa ve uzun vadedeki görevleri yapma eforunu arttırmak olarak görür. Üretim için yüksek standartlar ortaya koyar, her bir bireye ayrı davranarak farklılıkları gözetir. Hem işe hem ilişkiye önem verdiğini herkes hisseder.

Bu liderlik tarzları esasen dört temel liderlik tarzının efektif ve efektif olmayan durumlar için oluşturduğu yansımalarıdır (Reddin, 1979, s. 65-66). Şekil 2.4.'te temel liderlik tarzları gösterilmektedir.

Şekil 2.4.: Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: Reddin, W.J. (1979). The 3-D management style theory. *Training & Development Journal*. 79, 33,6, s. 67)



### **2.1.4.3. Hersey ve Blancard Durumsal Liderlik Teorisi**

Yöneticilere davranış bilimlerini kullanarak etkinliklerini arttırmaları gerektiğini söylemek kolaydır. Ancak bunu nasıl yapacaklarını söylemek, hiç de kolay bir iş değildir. Öncelikle sıradan bir yönetici, var olan davranış bilimleri araştırmalarını takip edebilecek kadar bile konu hakkında yetkinliğe sahip değildir, ki bu çok normal bir durumdur. İkinci olarak uygulayıcılar araştırmaları anlayabilseler dahi her durumda ve her karar veriş aşamasında araştırma bulgularını kullanmak pratik değildir.

Böylelikle en önemli odak noktası yöneticilerin uygulayabileceği pratik bir model ortaya koymak olmuştur. Bu arayışlar neticesinde Hersey ve Blanchard durumsal liderlik teorisini ortaya atmışlardır.

Durumsal liderlik üç değişken arasında gerçekleşen bir yapıya sahiptir:

1. Liderin verdiği direktifler ve yol göstermeler (görev davranışı)
2. Liderin verdiği sosyo-duygusal destek miktarı (ilişki davranışı)

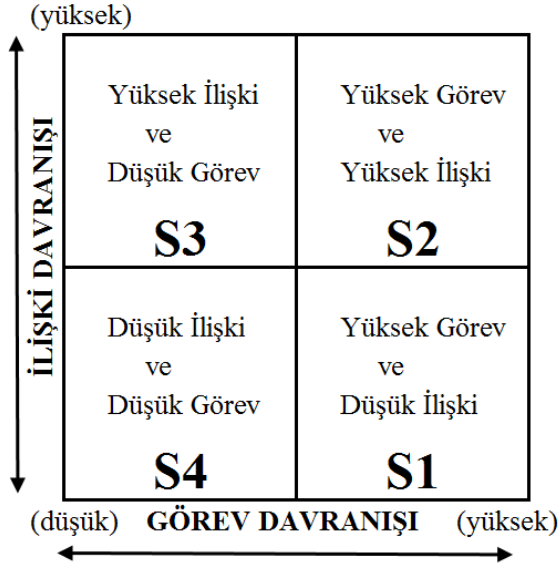
3. Takipçilerin belirli bir işi, fonksiyonu yada amacı gerçekleştirmek için istek seviyeleri.

Durumsal liderlik konseptine göre insanları etkilemenin tek ve en iyi bir yolu yoktur. Kişinin bireylerle ya da gruplarla hangi liderlik stilini uygulaması gerektiği, bu birey ya da grupların istek / hazırlık seviyesi ile ilgilidir.

Modeli anlamak için görev ve ilişki davranışlarını tanımlamak gerekir. Görev davranışı, liderin birey ya da gruplara görev ve sorumlulukları aktarma şekli olarak tanımlanır. Bu davranışlar, insanlara neyi, nasıl, ne zaman, nerede yapması ve kimin yapması gerektiğini bildirmeyi içerir. İlişki davranışı ise liderin iki yönlü mu çok yönlü mu iletişim kurduğu ile ilgilidir. Bu davranış dinlemeyi, kolaylaştırmayı ve destek davranışlarını içerir.

Görev davranışı ve ilişki davranışı iki ayrı ve birbirinden uzak değişkendir. Bir grafiğin iki ekseninde bu değişkenler konumlandırıldığında, Şekil 2.5.'teki gibi karışımıza dört temel liderlik türü ortaya çıkar:

Şekil 2.5.: Efektif Lider Davranışı



Kaynak: Hersey, P., Blanchard, K. & Jounhson, D. E. (1988). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, s. 192.

Efektif lider davranışı:

Stil 1: Bu liderlik stili ortalama üstü görev davranışı ve ortalama altı ilişki davranışı içerir.

Stil 2: Bu liderlik stili ortalama üstü görev ve ilişki davranışı içerir.

Stil 3: Bu liderlik stili ortalama üstü ilişki davranışı ve ortalama altı görev davranışı içerir.

Stil 4: Bu liderlik stili ortalama altı görev davranışı ve ilişki davranışı içerir.

Durumsal liderlikte lider ve takipçiler arasındaki ilişki çok önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Eğer takipçiler, takip etmemeyi seçerlerse liderin ne düşündüğünün pek önemi kalmamaktadır. Takipçi olmadan bir liderden söz etmek mümkün değildir.

Takipçilerin önemini vurguladıktan sonra durumsal liderlikte “hazır olma seviyesini” tartışmamız gerekir. Hazır olma seviyesi bir takipçinin spesifik bir görevi tamamlama yeteneği ve azmi olarak tanımlanabilir. Hazır olma seviyesi kişisel bir karakteristik değildir, kişinin özellikleri; yani, yaşı, değerleri, vb. bağlı değildir, hazır olma seviyesi bir kişinin bir işi yapmaya hazır olma derecesini ifade etmektedir. Örneğin, bir satış temsilcisi yeni bir satış yapma konusunda çok istekli olabilir; ancak satışı kapama konusunda gerekli evrak işini yapmak için pek de hevesli olmayabilir.

Hazır olma derecesinin iki önemli parçası beceri ve istektir. Beceri, bir bireyin ya da grubun spesifik bir görevi yerine getirme konusundaki, bilgi, deneyim ve mahareti ifade eder. İstek ise, bir kişinin ya da grubun spesifik bir işi bitirme konusunda kendine güven, adanmışlık ve motivasyonunu ifade etmektedir.

Takipçilerin hazır olma derecelerinin süreci dört seviyede incelenebilir:

- Hazırlık derecesi 1 (R1): Becerisiz ve isteksiz. Takipçi işi yapmak için gerekli beceriye sahip değil, aynı zamanda da görevi yapma konusunda isteksiz.
- Hazırlık derecesi 2 (R2): Becerisiz ancak istekli. Takipçi işi yapmak için istekli olmasına karşın, işi yapmak için gerekli beceriden yoksun.
- Hazırlık derecesi 3 (R3): Becerili ancak isteksiz. Takipçi işi yapmak için gerekli beceriye sahip olmasına karşın işi yapmak için gerekli isteğe sahip değil.
- Hazırlık derecesi 4 (R4): Becerili ve istekli. Takipçi hem işi yapmak için gerekli beceriye, hem de isteğe sahip.

Takipçilerin hazırlık seviyesine göre uygun liderlik davranışı seçimi gereklidir. Takipçi ya da takipçilerin spesifik bir görev için hazırlık derecesi 1 kapsamında olduğunu düşünürsek, yüksek miktarda yönlendirme ancak az miktarda destekleyici davranış gereklidir. Buna uygun düşen liderlik stili “söyleyen” liderliktir. Lider takipçilerine, ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını ve nerede ve ne zaman yapacaklarını söyler.

Takipçi ya da takipçilerin spesifik bir görev için hazırlık derecesi 2 kapsamında olduğunu düşünürsek, bu gruptaki takipçiler işi yapma konusunda beceri sahibi olmasalar dahi yapmaya gayret sarf etmektedirler. Bu stildeki efektif liderin hem görev hem de ilişki davranışı yüksek olmalıdır. Görev davranışı gereklidir; çünkü takipçiler işi yapacak beceriye sahip olmasalar dahi yapmayı denemektedirler. Böylelikle onların motivasyonlarını ve adanmışlıklarını desteklemek gerekir. Bu tür bir liderlik stiline “satan” liderliktir. Bu durum söylemekten değişiktir, satan lider sadece yol göstermez aynı zamanda diyalog ve açıklık katmak için çeşitli fırsatlar oluşturur; böylelikle takipçi liderin istediğini psikolojik olarak “satın

alır”. Görev davranışının açıklamasında “ne, nasıl, ne zaman, nerde ve kim” soruları yer alırken “neden” sorusuna cevap yoktur. Söyleyen lider ve satan lider arasındaki fark satan liderin “neden” sorusuna cevap vermesidir.

Takipçi ya da takipçilerin spesifik bir görev için hazırlık derecesi 3 kapsamında olursa, takipçiler işi yapma konusunda beceri sahibi olsalar da, işi yapma konusunda isteksizdirler. Bu duruma uygun liderlik, yüksek miktarda çift yönlü iletişim ile destekçi bir yapı ancak düşük miktarda yönlendirmedir. Bu durumdaki liderlik “katılımcı” liderliktir. Liderin ana görevi yüreklendirme ve iletişimdir.

Takipçi ya da takipçilerin spesifik bir görev için hazırlık derecesi 4 kapsamında olursa, takipçiler işi yapmak için becerikli ve aynı zamanda isteklidirler. Liderin bu durumda yön göstererek görev ile ilgili, ne, nerede, ne zaman, yada nasıl sorularına yanıt vermesi gerekmemektedir. Aynı zamanda ortalama üstü miktarda yüreklendirme ve destekleme davranışına da ihtiyaç yoktur. Bu liderlik stiline “yetki devretme” denir. Diğer

bir deyişle bu liderlik stilinde gözlem ve denetleme vardır (Hersey vd., 1988, s. 188-207). Şekil 2.6’da hazırlık dereceleri ve uygun liderlik stilleri gösterilmektedir.

Şekil 2.6.: Yetki Devretme

<b>HAZIRLIK DERECEŚİ</b>	<b>UYGUN LİDERLİK STİLİ</b>
R1, Düşük hazırlık derecesi Becerisiz ve isteksiz	S1, Söyleme Yüksek Görev, Düşük İlişki Davranışı
R2, Düşük-Orta hazırlık derecesi Becerisiz ancak istekli	S2, Satma Yüksek Görev, Yüksek İlişki Davranışı
R3, Orta-Yüksek Hazırlık Derecesi Becerili ancak isteksiz	S3, Katılma Yüksek İlişki, Düşük Görev Davranışı
R4, Yüksek Hazırlık Derecesi Becerili ve İstekli	S4, Yetki Devretme Düşük İlişki, Düşük Görev Davranışı

Kaynak: Hersey, P., Blanchard, K. & Jounhson, D. E. (1988).

Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey:

Prentice Hall, s. 207.

#### **2.1.4.4. Amaç – Yol Teorisi**

Amaç – Yol teorisi bir liderin davranışının takipçilerinin performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini ortaya koymak üzere House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır (Yukl, 2010, s. 168).



Temellerini esasında bir motivasyon teorisi olan “beklenti teorisi” nden almaktadır. Beklenti teorisine göre, bir bireyin tutum (örneğin; amirinden memnuniyeti ve/veya iş memnuniyeti) ve davranışları (örneğin; liderlik davranışı ya da iş eforu) şunlardan tespit edilebilir: (1) iş ya da davranışın çeşitli sonuçları (beklentileri) doğuracağını düşünme seviyesi ve (2) bu sonuçların değerlendirilmesi (valans). Böylece insanlar, yüksek değer verdikleri noktalara ulaşabileceklerini düşünürlerse işlerinden memnun olurlar ve gösterdikleri çabanın istedikleri sonuca götürebileceğini düşünürlerse çok çalışırlar. Böyle bir teorik altyapı liderlik ile ilgili çeşitli konuların açıklanmasına da ışık tutabilir: Liderler hangi davranışı neden göstermektedirler? Lider davranışı takipçilerini nasıl etkilemektedir? (House, 1971, s. 321).

İlk ortaya atılan teoride liderin motivasyonel fonksiyonu, takipçilerin iş-hedef erişimi için, liderin kişisel çabasını arttırması ve bunu gerçekleştirirken de yol göstermek, önlerindeki engelleri kaldırmak ve kişisel tatminlerini arttırmaya gayret etmek şeklinde tanımlanmıştır (House, 1971, s. 324).

Teorinin ilk başında iki tip liderlik davranışı vardı; daha sonra House ve Mitchell iki liderlik davranışı daha ekleyerek teoriyi geliştirdiler. Bahsi geçen dört liderlik davranışı şunlardır:

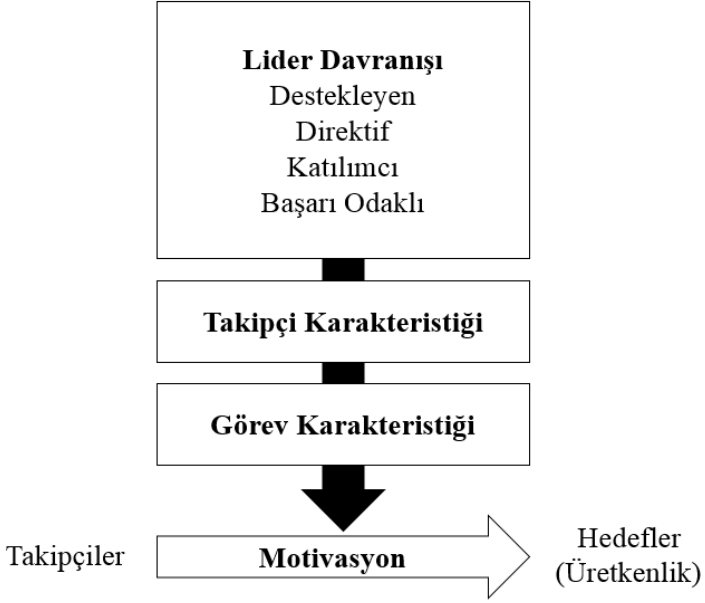
(1)Destekleyen liderlik: Takipçilerin isteklerine kulak vermek, refahları için endişelenmek, iş biriminde barışçıl ve arkadaşça bir ortam oluşturmak.

(2)Direktif liderlik: Takipçilerine neyin yapılması gerektiğini bildirmek, spesifik olarak yol göstermek, takipçilerden kurallara ve prosedürlere uymalarını istemek, işleri takvimlendirip koordine etmek.

(3)Katılımcı liderlik: Takipçilerine danışmanlık yapar, fikirlerini ve önerilerini dikkate alır.

(4)Başarı odaklı liderlik: Rekabetçi hedefler koyar, daha yüksek performansı hedefler, mükemmelliğin önemine vurgu yapar, takipçilerin yüksek standartlara erişeceğinden emindir (Yukl, 2010, s. 169). Şekil 2.7.'de Amaç – Yol Teorisi'nin bileşenleri gösterilmektedir.

Şekil: 2.7.: Amaç – Yol Teorisinin Bileşenleri



Kaynak: Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 139.

## **2.1.5. Modern Liderlik Teorileri**

### **2.1.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) ve Sürdürücü (Transaksiyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik 1980'lerin erken zamanlarından beri liderlik araştırmalarında en popüler yaklaşımlardan biridir. Lowe ve Gardner (2001, s. 502) yürüttükleri Leadership Quarterly dergisinin içerik araştırmasında, tüm yayınlanan

makalelerin üçte biri dönüşümcü liderlik üzerine olduğunu tespit etmişlerdir.

İlk defa dönüşümcü (transformasyonel) ve sürdürücü (transaksiyonel) liderlik terminolojisini kullanan Burns (1978, s. 4) dönüşümcü lideri, takipçilerindeki potansiyel motivleri arayan, yüksek seviyedeki ihtiyaçları gidermeyi amaçlayan, takipçisinin kişiliği ile ilişki kuran bir kişi olarak tanımlamıştır.

Transformasyonel liderlikte lider ve takipçiler içinde buldukları ilişki ile birlikte birbirlerini moral ve motivasyon olarak yüksek seviyelere taşırlar (Burns, 1978, s. 20).

İsminden de anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderlik insanları değiştiren ve dönüştüren bir liderlik türüdür. Duygular, değerler, etikler, standartlar ve uzun zamanlı hedefler ile ilgilidir. Takipçilerin motivlerini değerlemeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onlara tamamen bir insani varlık olarak bakmayı içerir (Northouse, 2013, s. 185).

Sürdürücü liderlik organizasyondaki meşru otoriteyi baz almaktadır. Vurgu hedeflerin, amaçların, işlerin ve çıktılarının ve bu çıktılarının sonucunda ulaşılabilecek ödül ve cezaların net bir şekilde ifade edilmesine yapılır. İkili bir menfaat ilişkisi sözkonusudur: “Eğer şunu yaparsan, sana bunu veririm.”

Buna karşın dönüştürücü liderlik ise takipçiler arasında yüksek motivasyon ve adanmışlık ortaya çıkarma prosesidir. Organizasyon için bir vizyon oluşturma ve liderin takipçilerine yüksek ideal ve değerler ve bununla birlikte, adalet, sadakat ve güven üzerine bir ortam oluşturmaya vurgu yapar. Organizasyon seviyesinde dönüştürücü liderlik performansı ve geleceği dönüştürmek ile ilgilidir (Mullins, 2010, s. 391).

Bass’e (1990, s. 20) göre, dönüştürücü liderlik takipçileri beklentilerin üstüne çıkmak için şunlarla motive eder:

1. Takipçiler için spesifik ve idealize edilmiş hedeflerin önemini ve değerini anlamasında farkındalık seviyelerini artırır.

2. Takipçilerin kendi yararlarını değil, takımın, grubun veya organizasyonun çıkarlarını ön plana çıkarmalarını sağlar.
3. Takipçilerin daha yüksek ihtiyaçları ön plana almalarını sağlar.

#### **2.1.5.1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

##### **Faktörleri**

**İdealleştirilmiş Etki:** Birinci faktör karizma ya da idealleştirilmiş etki ismini almaktadır. Bu liderliğin duygusal kısmıdır. İdealleştirilmiş etki, liderlerin takipçileri için güçlü bir rol model olmasını ifade etmektedir. Takipçiler böylesi bir lideri taklit etmek için istek duymaktadırlar. Bu liderler genellikle çok yüksek standartlara ve etik değerlere sahiptirler ve doğru olan şeyi yapacakları ile ilgili şüphe yoktur. Takipçileri tarafından içtenlikle takdir edilirler. Takipçilerine bir vizyon ve bunun gereği olan misyonu aşırlarlar.

**İlham Veren Motivasyon:** İkinci faktör ilham ya da ilham veren motivasyon olarak adlandırılır. Liderin, paylaşılan bir vizyona takipçilerin adanmışlık seviyesini arttırmak

için motive etme gücünü ifade eder. Pratikte liderler takipçilerin kendilerinden beklenen performansı aşmaları için sembolleri ve duygusal çağrışımları kullanırlar. Bu liderlik faktörü ile birlikte takım ruhu artmaktadır. Bu faktöre satış temsilcilerine kurumun gelecekteki büyümesine kendilerinin katkılarını anlatan bir satış müdürü örnek gösterilebilir.

**Entelektüel Uyarım:** Üçüncü faktör entelektüel uyarımdır. Lider takipçileri yaratıcı ve yenilikçi olmaları için, kendi inanç ve değerlerini ve aynı zamanda organizasyonun ve liderin de inanç ve değerlerini sorgulamaları için yüreklendirir. Bu faktör takipçilerin organizasyon problemlerine yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve problem çözümünde aktif rol almalarını desteklemektedir. Bu faktöre örnek, bir fabrika müdürünün yavaşlamış olan üretimi hızlandırmak için yeni yollar bulan işçileri ödüllendirmesi olarak verilebilir.

**Kişiyi dikkate alma:** Bu faktör liderin takipçilerini bir birey olarak ihtiyaçlarını dikkatle dinlenmelerini sağlayacak destek veren bir iklim oluşturmalarını içermektedir. Liderler koçlar ve danışmanlar gibi hareket

etmekte ve takipçilerine kendilerini gerçekleştirmek için destek olmaktadırlar. Bu liderlik faktöründe delege etme takipçilerin kişisel gelişimine yönelik olarak kullanılabilir. Bu liderlik faktörüne örnek olarak bir yöneticinin her çalışanı ile ayrı ayrı ve hepsine özel bir davranış modeli ile yaklaşması verilebilir.

#### **2.1.5.1.2. Sürdürücü (Transaksiyonel) Liderlik**

##### **Faktörleri**

**Koşullu Ödüllendirme:** Lider ve takipçiler arasında sürekli yürüyen bir prosestir. Takipçiler spesifik bir görevi tamamladıklarında ödüllendirilirler. Lider takipçilerle herhangi bir işin sonuç olarak ne gibi bir karşılık bulacağı konusunda anlaşır. Bu liderlik faktörüne örnek bir dekanın bir üniversite öğretim üyesi ile ne kadar yayın yapması karşılığında terfi edeceği hususunu değerlemesi olarak gösterilebilir.

**İstisnalarla Yönetim:** İstisnalarla yönetim, pozitif eleştiri, negatif geri bildirim ve negatif teşviği içerir. İstisnalarla yönetim aktif ve pasif olarak iki alanda incelenebilir. İstisnalarla yönetimi aktif olarak uygulayan bir lider, hataları ve kural ihlallerini gözlemler ve bunları düzeltmek



için aksiyon alır. Buna örnek olarak bir satış yöneticisinin satış temsilcilerinin müşterilere olan yaklaşımlarını günlük olarak incelemesi verilebilir. İstisnalarla yönetimin pasif halini kullanan bir lider ise ancak standartlara ulaşmadığı ya da problemler büyüdüğü zaman aksiyon alır. Bu lidere örnek ise aynı satış yöneticisinin, satış temsilcilerinin hatalarını kendileri ile peşin olarak paylaşmayarak, performans değerlendirmesinde kendisine zayıf not vermesi olabilir.

#### **2.1.5.1.3. Serbest (Laissez-Faire) Liderlik**

Modelde en son olarak “Serbest liderlik” – Laissez-Faire faktörü bulunmaktadır. Esasen bu faktör ortada bir liderliğin olmaması durumudur. Fransızcadaki “laissez-faire” elini eteğini çekme, işleri olurlarına bırakma manasına gelmektedir. Böylesi bir lider sorumluluk almaktan kaçınır, kararları olabildiğince erteler, hiçbir geri bildirimde bulunmaz, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarına ise minimum seviyede ilgi gösterir. Onların gelişimi ile ilgili hiçbir şey yapmaz. Böyle bir lidere küçük bir üretim firmasının üst yöneticisi örnek verilebilir. Yöneticilerle toplantı düzenlemez, firma ile ilgili uzun vadeli herhangi

bir planı yoktur, işçilerle de çok az ilişki kurar (Northouse, 2013, s. 191-196).

### **2.1.5.2. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik bir çok açıdan transformasyonel liderlik ile örtüştüğü için iki liderlik türünü birbirinden ayırıp ayırmamak halen tartışma konusudur (Northouse, 2013, s. 392).

Bennis ve Nanus'a (1985, s. 28) göre, vizyon ile yönetim odaklanma oluşturur. Liderler bu dünyadaki en çok sonuç odaklı bireylerdir ve sonuçlar dikkat çeker. Çarpıcılık adanmışlık ile birleşince sonuçları miknatis gibidir; vizyon insanları kendine çeker.

Vizyoner liderlik ise, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçildiğinde ve yürütüldüğünde çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara aktarabilme ve açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişi olmalıdır. Organizasyonun

yönü, varılacak hedefler iyi tanımlanmalı ve bunlar çalışanlara açık bir iletişim yoluyla aktarılmalıdır. Son olarak, vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir liderin, vizyonu sadece aktarması çoğu durumda yeterli olmamakta, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlarına yansıtması gerekmektedir (Robbins, 2000, s.144-145).

Westley ve Mintzberg (1989, s.18-19), vizyoner liderliği birçok yöne doğru yönelebilen, dinamik ve interaktif bir kavram olarak tanımlamışlardır. Stratejik vizyon oluşturma işi ürünü, pazarı, prosesi ve organizasyonu da dikkate almalıdır. Vizyon stili pek çok farklı stilde, farklı formlarda karşımıza çıkabilir. Vizyonun nasıl aktarıldığı ise “neyi” esasen aktarıldığı kadar önem arz etmektedir.

### **2.1.5.3. Hizmetçi Liderlik**

Robert Greenleaf 1977 senesinde aynı isimle yayımladığı kitabında yeni bir liderlik konsepti olan “hizmetçi” liderliği öne sürmüştür. Greenleaf’e göre takipçilere hizmet etmek esasen liderlerin sorumluluğundadır, ki bu hizmet takipçileri büyütme, koruma ve güçlendirmeyi de

içermektedir. Hizmetçi bir lider takipçilerinin ihtiyaçlarına karşılık vermeli ve onlara daha sağlıklı, bilgili ve sorumluluklarını kabul etmede daha istekli olmaları konularında yardımcı olmalıdır. Takipçilerin ihtiyaçlarını anlayabilmek için hizmetçi liderler takipçilerini dinlemelidirler; hayal kırıklıklarını ve acılarını paylaşmaya istekli olmalıdırlar.

Hizmetçi lider, organizasyonunun finansal olarak faydasına olmasa dahi, ne doğru ve iyi ise bunlar için duruş sergilemelidir. Sosyal adaletsizlik ve eşitsizlik nerede karşılaşırsa reddedilmelidir. Toplumun en zayıf ve marjinal üyeleri dahi saygı ve takdir görebilmelidir. Greenleaf çalışanlara anlamlı iş vermenin müşteriye kaliteli ürün ve hizmet vermek kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler sosyal sorumluluğu ana hedeflerinden biri olarak görmeli, yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma durumunu sürekli denetlemelidir.

Hizmetçi lider takipçileri güç kullanarak domine etmek yerine, güçlendirmelidir. Güven, tamamen açık ve dürüst olarak, aksiyonların değerlerle örtüşen şekilde alınması ile ve takipçilere de güven duyularak oluşturulabilir.

Greenleaf'e göre böyle bir lideri takip edenler kendileri de birer hizmetçi lider olabilirler. İnsanlar kendilerini yönetmek için hazırlamalı ve fırsat çıktığında kabul edebilmelidirler. Böylelikle sonuç olarak toplumda ahlaki değerlere hizmet eden daha çok birey bulunacaktır (Yukl, 2010, s. 340).

Hizmetçi liderlik diğer liderlik türlerinden genel olarak iki özelliği ile fark göstermektedir: Astlara öncelik vermek ve etik davranış (Ehrhart, 2004, s. 73).

Kapsamlı olarak özelliklerden şu şekilde bahsedilebilir:

**Dinleme:** Diğerlerine saygı gösterme belirtisi, doğru iletişim kurmanın vazgeçilmez koşulu ve kritik iletişim aracıdır. Yanlızca hizmetçi bir lider otomatik olarak bir probleme dinleyerek yaklaşır.

**Empati Kurma:** Hizmetçi lider her zaman kabul eder; hiçbir zaman reddetmez. İnsanlar her zaman kendilerini idare eden tarafından empati ile yaklaşıldığında ve kabul gördüklerinde gelişirler.

**İyileştirme:** İyileştirme bütünleştirme manasındadır. Hizmetçi lider insanların kendilerindeki bütünlük arayışının farkındadır ve diğerlerini bu yönde destekler.

**Farkındalık:** Hizmetçi lider her zaman kendisi ve çevresi ile ilgili yüksek farkındalık seviyesindedir.

**İkna Kabiliyeti:** Efektif hizmetçi lider “yumuşak” ancak kesin ve kararlı bir ikna etme ile grubun bir sonuca varmasını pozisyon gücünü kullanmadan sağlar. Hizmetçi lider takipçilerini etkilemek ve organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için pozisyon gücünü değil, kişiliğini kullanır.

**Kavramsallaştırma:** Hizmetçi liderler, henüz var olmayan problemlere çözümler üretirler.

**Öngörü:** Hizmetçi liderler gelecekte ne zaman neyin olacağı ile ilgili ortalama bir liderden daha iyidirler.

**Hizmetçilik:** Organizasyonel hizmetçiler –güvenilirler- sadece organizasyonun içindeki bireylerle ilgilenmezler, aynı zamanda organizasyonu bir bütün olarak ele alırlar; organizasyonun topluma etkisini de dikkate alırlar.

**İnsanları geliştirmek için adanmışlık:** Hizmetçi lider sürekli takipçilerini güçlendirmek ve yüreklendirmek için adanmış bir şekilde çalışır.

**Topluluk Oluşturmak:** Büyük organizasyonların yükselişi toplumu aşındırmıştır; toplumu tekrar sağlıklı bir hale getirebilmek için yeterli sayıda hizmetçi lider gerekmektedir (Russel ve Stone, 2002, s. 146).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARAR VERME

#### 3. Karar Verme ve İlgili Kavramlar

Karar verme insan hayatının içine işlemiş vazgeçilmez fonksiyonlardan biridir. Günlük yaşamımızdaki basit kararlardan işletmede stratejik konulara kadar birçok alanda sürekli karar problemiyle karşılaşmaktayız (Corrigan, 2007, s. 15). Kararların verilmesi kadar kararların hayata geçirilmesi önem taşır ve bu, zamanımızın da büyük bir kısmını alır (Hansson, 1994, s. 5-6). Konularına göre önemleri farklı olan kararların verilmesinde çeşitli yaklaşımlar literatürde yer almakta olup bu bölümde karar verme ile ilgili kavramlara yer verilmiştir.

#### 3.1. Karar Verme

Karar verme farklı alternatifler arasından belirli bir aksiyon seçme işi olarak tanımlanabilir. Verilen karar ise karar vericinin bireysel (bazen de kurumsal) karakteristiğine bağlı olan bir kavramsal prosesin



sonucudur. Bu proste karar verici kişisel tercihleri ve inançlarını en son bir karara varmak için birleştirir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992, s. 18).

Nutt, karar vermeyi (1976, s.84) eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden seçilme süreci olarak tanımlamıştır. Cole (2004, s. 151) ise karar vermeyi; problemi ortaya koyma prosesi, alternatifleri değerlendirme ve bu alternatiflerden birinde karar kılma şeklinde tanımlamıştır. Barker'a (1999, s. 17) göre karar verme, belirli bir eylem biçimine adaptasyon sağlamak, başkaları adına sorumluluk alma, vaatlerde bulunup söz vermek ve diğer insanlardan da karar sürecine destek olmalarını beklemektir.

Her kademedeki yönetim ile ilgili bireyler için karar vermeye ilişkin derin bir anlamlandırma zorunlu hale gelmiştir. Yöneticilerden, her an, çoğu zaman belirsiz olan seçenekler arasından hem organizasyon hem de organizasyonun paydaşlarının çıkarlarını koruyacak kararlar vermeleri beklenmektedir. Bu durum ise birçok araştırmacının konu ile ilgili çalışmalar yapmasına neden olmuştur (Paul ve Wilson, 2010, s. 3).

Klasik yapıtında Barnard (1938, s. 189) karar verme konusunda değişik bir perspektif sunarak, karar vermenin; kişilerin zaten kendi deneyimlerinden de aşına olduğu üzere “sıkıcı” bir iş olduğunu belirtmiştir. Karar verme işinin başarıya ulaştığında neşe kaynağı, başarısız olduğu zaman ise açık bir depresyon kaynağı olduğuna değinmiştir.

### **3.2. Karar Verici**

Organizasyonlar kendi kendilerine karar vermemektedir; kararlar insanlar tarafından verilir. Bununla birlikte teorik tartışmaların çoğunda tek bir yaklaşım hakimdir: organizasyona kişiliği olan hayali bir karakter verilir (Loasby, 1968, s. 352).

Karar verme sürecinde en önemli unsurlardan birisi karar verici olduğundan, karar verme sürecinde bireyin özellikleri de oldukça önemlidir. Karar vericinin kişisel, sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri karar verme sürecinin tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Ayrıca, kişinin sahip olduğu etik algı da bu süreçte etkili olmaktadır (Ford ve Richardson, 1994, s. 206).

### **3.3. Problem**

Harrison'a (1987, s. 5) göre gerçek yaşamda problem çözme ve karar vermeyi ikiz olarak görme konusunda bir eğilim vardır; bu iki terim çokça birbiri yerine de kullanılmaktadır. Lyles (1981, s. 62) problem ifadesi oluşturmanın subjektif bir iş olduğunu ve stratejistlerin problem ifadelerinde eski deneyimlerinin kendilerine yol göstereceğini savunmuştur.

### **3.4. Risk**

Risk yaygın olarak; insanların sahip oldukları değerlerin, insan faaliyetleri ve/veya olayların sonuçları nedeniyle zarar görmesi olasılığı şeklinde tanımlanabilir (Klinke ve Renn, 2002, s.1071). Risk, bir kararın kesin hedefleri olmasına ve bilgi düzeyinin de yüksek olmasına rağmen, her alternatifin gelecek çıktılarının değişebilir olmasıdır. Ancak bilgi oranı yükseldikçe, her alternatifin çıktısının beklenen gibi gerçekleşmesi olanağı da yükselmektedir (Daft, 2009, s. 216).

Riabacke (2006, s. 454) yöneticilere “risk nedir?” diye soru yöneltmiş, bir çoğu çeşitli risk türleri ile ilgili cevaplar vermişlerdir; örneğin, yangın riski, finansal risk,

ticari risk, yatırım riski gibi. Riskli durumla ilgili olarak da yöneltilen soruyu, karar vericinin sonucu kestiremeyeceği durum olarak cevaplamışlardır. En son olarak verdikleri riskli bir karar sorulduğunda ise yarısından çoğu, değişik yatırım aktivitelerine göre gruplanmıştır: (a) yeni makine ve tekniklere yatırım yapmak, (b) yeni şirket satın alımları (c) yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara girme.

### **3.5. Yönetimde Karar Verme**

Wolf (1973, s. 30) ünlü yönetimbilimci Barnard ile yaptığı görüşme notlarında; Bernard'ın “birini organizasyonun tepesine getirdiğinizde en zor olanın, bu kişinin herkese ne yapması gerektiğini söylemek zorunda olmasıdır” sözlerini not etmiştir. Kimin ne yapması gerektiğini belirlemek, şüphesiz yönetimde “karar verme” rolüne işaret etmektedir.

Bir organizasyonun başarısını etkileyen en önemli faktör, şüphesiz yönetimin kararlarıdır. Yirmibirinci yüzyılda organizasyon, yönetimi gittikçe zor ve karmaşık bir hale gelmiştir. Yönetim kararları, çalışanların ve organizasyonun kaderini belirlemektedir. Böylelikle bu kararlara etki eden faktörleri bilmek, bir organizasyonun

geleceği açısından önem arz etmektedir (Khakheli ve Morchiladze, 2015, s. 425).

Yönetim birimlerinde yer alan yöneticiler, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu karar vermekle geçirmektedirler. Yönetimde karar vermeyi anlamak için yöneticilerin gerek bireysel, gerek grup içerisinde karar almak için izledikleri yola bakmak gerekir. Daha sonra ise yönetimde karşılaşılan sorunu belirlemek, sorunla ilgili kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenleri ortaya koymak; bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve en nihayetinde karar vermek için kurallar oluşturmak gerekir (Eren, 2010, s. 35).

Karar verme, işletme yönetiminden ayrılamaz bir bütün teşkil etmektedir. Mintzberg'in 1973'te tanımladığı on yönetici rolünden dördü olan; girişimcilik, problem çözme, kaynak ayırımı ve uzlaşmacılık rollerinin üst başlığı olarak karar verme karşımıza çıkar (Yukl, 2010, s. 83).

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 3.1.: Mintzberg'in yönetici özellikleri karar verme boyutu

Rol	İlgili Faaliyet	Örnek
Girişimci	Yeni fikirleri çıkarır ve gelişimi yönlendirir	Gelecek için yapılan planlar ve yenilik fikirleri
Problem Çözücü	Anlaşmazlıklarla uğraşır ve düzeltici eylemlerde bulunur.	Astları arasındaki problemlerin giderilmesi, stratejik yön belirleme
Kaynak ayırımı	Kaynakların hangi yönde kullanılacağına karar verir.	Plan yapılması, sonuçlanması, kararların alınması, kaynakların harcanması ve işlerin öneminin belirlenmesi
Uzlaştırıcı	İşin müdafasını yapar.	takım, departman veya organizasyon bazında süreçlere dahil olmak ve problemleri çözmek.

Kaynak: Mintzberg'in on yönetici rolü Yukl, G., (2010). Leadership in organizations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall. s. 85-86'dan faydalanılarak yapılmıştır.

Simon (1982, s. 49) için günümüz şirketleri gibi hiyerarşik organizasyonlar; birçok insandan oluştukları için bir bilgisayar gibi işlev görürler, böylelikle merkezsizleştirme ortaya çıkmış olur; bu da karar verme adına daha rasyonel sonuçların ortaya konmasına ön ayak olur.

Eren'e (2010, s. 37-39) göre yönetimde üç karar grubu yer almaktadır: (a) stratejik kararlar; firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili kararlardır, (b)

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

yönetimsel kararlar; işletmenin yapısını ve şeklini oluşturma ile ilgilidirler, (c) operasyonel kararlar; işletmenin günlük hayatında mevcut operasyonun devamı için verilmesi gereken her tür karardır; bu kararlar işletmenin ve yöneticinin en çok vaktini ve enerjisini alan kararlardır.

Tablo 3.2.: Ana Karar Grupları ve Özellikleri

	Stratejik	Yönetimsel	Operasyonel
Sorun	Yatırımlarında optimal karı işletmeye verecek şansa sahip olan pazarların ve ürün tiplerinin seçimi.	Firma kaynaklarının kendisine optimal başarıyı sağlayacak biçimde organizasyonu	Sermaye rantabilitesini optimal koşullarda işletme
Sorunun Niteliği	Ürünler ve pazarlar arasında kaynakların uygun biçimde dağılımı	Organizasyon, kaynak bulma ve geliştirme	-Departmanların bütçe gelirlerini ayırma - Uygulama planı ve kaynakların şekil değiştirmesi - İşletmelerin yönetimi ve kontrolü
Karar Anahtarları	- Stratejik amaçların belirlenmesi - Faaliyet farklılaştırma ölçütleri - Yönetimsel strateji - Finansal strateji - Gelişme araçlarının seçimi ve onları zaman	- Organizasyon; otoritenin sorumlulukların ve haberleşmenin yapısı - Kaynakların şekil değiştirmesi, yapısı, iş ve	- Eylemsel amaçlar - Fiyatların ve üretim seviyelerinin saptanması - Üretim planlaması ve stok yönetimi - Pazarlama politikası - Araştırma ve geliştirme

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

	çinde sına.	görevlerin dağılımı. - Kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesi; finanslama, teçhizatlandırılma, personel bulma ve eğitime, hammadde bulma ve geliştirme	politikası - Kontroller.
Kararlar ın Özelliği	- Merkezileştirilmişlerdir -Kısmi belirsizliğe sahiptirler. - Tekrar edilmezler. - Yeniden vücuda gelmezler - Programlanma özelliğine sahip değildir	- Strateji ve işletme arasında çatışma - Kişisel amaçlarla sosyal amaçlar arasında çatışma - Ekonomik değişkenlerle sosyal faktörler arasında sıkı ilişki - Bazı stratejik sorunlar ve/veya bazı operasyonel sorunlar tarafından ortaya çıkarılmış hasarlar - Programlanabilme özelliğinin olmaması	-Ademi merkezileştirilmiş - Bazı risk ve belirsizlikler taşınmaları - Tekrarlı olmaları - Çok sayıda olmaları - Bazı karmaşıklıklar nedeniyle optimizasyonların sınırlı olması - Programlanabilme özelliğine sahip olması

Kaynak: Eren, E. (2010). Stratejik yönetim ve işletme politikası. 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım., s. 43)



### **3.5.1. Stratejik Kararlar**

Stratejik karar, alınan aksiyonların derecesine göre, kullanılacak kaynakların çokluğuna göre ve önceliklerine göre önemli olarak adlandırılan kararlardır (Mintzberg vd., 1976, s. 246). Eisenhardt ve Zbaracki (1992, s. 17) stratejik kararları çok düşük frekanslı gerçekleşen, bir organizasyonun en tepesinde konumlanmış kişiler tarafından verilen; bir organizasyonun yaşam süresini ve sağlığını etkileyecek nitelikte kararlar şeklinde açıklamışlardır. Aynı zamanda tüm stratejik kararlar tamamen politik olma özelliği taşırlar (Eisenhardt ve Bourgeois (1988, s. 737).

Eisenhardt'a (1989, s. 546) göre bir kararın stratejik bir karar olabilmesi için şu özellikleri sağlamış olması gerekir:

1. Stratejik konumlandırma içermelidir,
2. Büyük ölçüde kaynağı ilgilendirmelidir,
3. Firmanın bir çok fonksiyonunu ilgilendirmelidir,
4. Firmada büyük kararların verildiği prosesin bir parçasını temsil etmelidir.

Stratejik kararları diğer kararlardan ayıran, bu kararların belirli bir kapsam ve ortamda veriliyor olmalarıdır. Yöneticiler stratejik kararları organizasyonel bir yapının içinde verirler ve verdikleri kararlar diğer piyasa oyuncularını da etkiler. Dahası, bahsi geçen diğer oyuncuların da gösterdikleri reaksiyonlar, nihai verilecek olan kararı etkilemektedir. Bu diğer oyuncular; müşterileri, rakipleri ve daha geniş şekilde bahsetmek gerekirse; toplumu, kanun koyucuları, yatırımcıları da içermektedir. Yöneticilerin verdikleri stratejik kararların güvenilirliği, şu anki durum ve diğer oyuncunların verebilecekleri tepkiler ile ilgili bilgi seviyelerine büyük ölçüde bağlıdır (Boulding vd., 1994, s. 414).

### **3.5.2. Yönetimsel Kararlar**

Yönetimsel kararlar organizasyonda orta düzey yöneticiler tarafından verilir. Orta düzey yöneticiler verdikleri yönetimsel kararlar ile birlikte birimlerin günlük aktivitelerini yönlendirerek üst düzey yönetimin verdiği stratejik kararların uygulanmasını sağlarlar (Floyd ve Woolridge, 1994, s. 48). Böylelikle orta düzey yöneticilerin verdikleri yönetimsel kararlar, şirketin stratejik

hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir rol oynar (McKinney vd., 2013, s. 1).

Hayashi'ye (2001, s. 61) göre yönetsel olarak karar vermek, stratejik karar vermeye göre daha çok nicel değişken içerir; bu yüzden ki, orta seviye yönetimde yönetsel kararlar verirken çok iyi işler çıkarabilen bir birey, söz konusu stratejik kararlar olduğunda aynı başarıyı gösteremeyebilmektedir. Stratejik kararlar, yönetsel kararlara göre çok daha karmaşık özelliğe sahiptirler.

Yönetsel kararlar, bir işletme biriminin kendi endüstrisi içerisinde nasıl rekabetçi olacağını belirleyen kararlardır. Organizasyonun genel stratejisine göre belirli limitler dahilindeki kaynakları verimli olarak kullanmak bu kararların hedeflerindedir. Aynı zamanda işletmenin genel stratejisi ile verilen yönetsel kararlar tutarlılık göstermelidir (Barnes, 2008, s. 23). Örneğin, bir üretim işletmesi için, ürün akış yönetimi, üretim tesislerinin üretim seviyeleri, envanter oranı ve büyüklüğü gibi kararlar yönetsel kararlar arasında sayılabilir (Schmidt ve Wilhelm, 1999, s. 16).

### **3.5.3. Operasyonel Kararlar**

Operasyonel kararlar işletmenin gün içinde yaşamını sürdürmesi için gerekli fonksiyonları yerine getirmek üzere verilmesi gereken kararlardır. Bir işletme stratejisinin en alt basamağında operasyon, pazarlama, finans ve bunlar gibi işletme fonksiyonlarında verilen kararlardır. İşletmenin genel stratejisinin hedeflerine uyumlu olmaları, genel stratejinin amaçlarına göre kaynak kullanımını sağlamalıdır (Barnes, 2008, s. 23).

Stratejik ve yönetsel kararlara göre operasyonel kararlar daha çok içe odaklıdır ve organizasyonun daha çok zamanını ve çabasını almaktadır. Bu kararlara örnek olarak kaynak ayırma, işleri sıralama ve planlama, yapılan işleri denetleme gösterilebilir (Janczak, 2005, s. 65).

### **3.6. Karar Verme Süreci**

Karar verme süreci sınırlı kaynaklarla, bir amaca ulaşmanın en iyi yolunu seçme işidir. Karar verme sürecinde üç önemli nokta vardır: (a) açık hedefler, (b) sınırlı kaynaklar, (c) en iyi alternatifi seçme. Verilecek herhangi bir karar için en önemli nokta ise “amaç” olup, düşüncenin en temel adımıdır. Amaç, kısıtlı kaynaklar ile

en sonunda varmaya çalıştığımız noktadır. Amaçları belirleme işinin kendisi ise tabii ki yine başlı başına bir karardır (Wang, 2010, s. 5).

Dean ve Sharfman (1996, s. 389) kıdemli yöneticilerle yürüttükleri araştırmada, karar verme sürecinin yöneticilerin verdiği kararları etkilediği ve bu kararların da daha sonra firmanın ulaştığı sonuçları etkilediği sonucuna varmışlardır.

Drucker (2008, s. xvi-xvii) karar verme sürecini altı adımda tanımlamıştır:

1. Problemin sınıflandırılması: Genel bir problem mi? Diğerlerinden farklı bir problem mi? Yoksa henüz bir kural tanımlanmamış yeni bir problem mi?
2. Problemin tanımı: Ne ile uğraşıyoruz?
3. Problemin tatminkar yanıtı ne olmalıdır? Sınırlar nelerdir?
4. Sınırlar söz konusu olduğunda hangi karar doğru, hangi karar kabul edilebilir niteliktedir? Bu kararı kabul edilebilir kılmak için, adaptasyon, imtiyaz, anlaşma gibi durumlara gelmeden önce, hangi durum tam doyum sağlayacaktır?

5. Nasıl bir aksiyon alınması gereklidir? Anlaşılan aksiyon ne olmalıdır? Kimin bundan haberdar olması gereklidir?
6. Kararın efektifliği ve geçerliliği ile ilgili geribildirim. Karar nasıl verilmiştir? Karar verilmeden önce yapılan varsayımlar, geçerli midir, değil midir?

Mintzberg ve Westley (2001, s.89) karar verme sürecini,

1. Tanımlama
2. Teşhis koyma
3. Dizayn geliştirme
4. Karar verme

şeklinde tanımlamışlardır.

Saphier vd.'ne (1989) göre efektif karar verme süreci, şu 12 adımdan meydana gelmektedir:

**Planlama:**

1. Konunun açıkça anlaşılması, kime ait olduğu ve altında yatan sebep.

2. Konu ile ilgili olarak aksiyon almak için duyulan isteğin derecesini araştırma. Bu konu gerçekten çözümlenmeli mi, kişisel olarak çözümüne duyulan ihtiyaç ne ölçüde?

3. Başlangıç olarak her konu, birinin sorumluluk alanına düşmektedir. Eğer bir konu sizin sorumluluk alanınıza düşmüş ise, geçici olarak verilecek başlangıç kararını ve sonradan ortaya koyulacak nihai kararı kimin vereceği hakkındaki düşüncenizi; kararı ilgilendiren tüm taraflarla birlikte ortaya koyun.

4. Daha karar verme sürecinin başında iken, kararı kimin vereceğini ve kararın içeriğini, konusunu etkileyecek herhangi bir sınırlama olup olmadığını açıkça ortaya koyun.

5. Karar verme sürecine geçmeden, korumak istediğiniz prensipleri ve neden bunların tartışmaya açık olmadığını kesin bir şekilde ifade edin.

### **Karar Verme:**

6. Kararın bütün etkilerini ve bütün sonuçlarını periyodik olarak diğerleri ile gözden geçirin ve sürekli iletişim halinde kalın.
7. Karar sonucunda iş dinamikleri değişebilecek herkesi karar sürecine katın.
8. Kararın verilme ve uygulanma sürecindeki tüm zaman skalasını açık olarak ortaya koyun.
9. Karar verin. Daha sonra açıkça kararı ve tavsiyeleri ana noktaları özetleyerek açıklayın.
10. Karar verici grubun tam olarak nasıl ve ne zaman ilgili kararı tekrar gerekli olursa revize edebileceğini paylaşın.

### **Uygulama**

11. Döngüyü kapatın. Karar verildikten sonra karardan etkilenen tüm gruplara karar ile ilgili tüm kıstasların iletişimini yapın, karar varırken insanlardan aldığınız bilgilerin nasıl kullanıldığını da paylaşın.
12. Kararın uygulamasının günden güne nasıl izleneceğini planlayın ve ilgili herkes ile paylaşın.



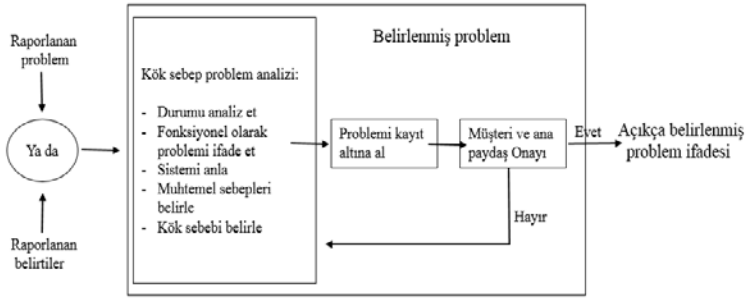
Karar verme sürecini Baker vd. (2001, s. 2-5) sekiz adımda incelemişlerdir. Karar verme sürecinden önce kimlerin karar verici olduğunu ve karar verme işindeki paydaşların belirlenmesi gereklidir. Karar vericilerin prosesin daha başlarında belli olması problem tanımında, ihtiyaç duyulan kaynaklarda, amaç ve kriterlerde ortaya çıkması muhtemel olan anlaşmazlıkların da önüne geçecektir.

**Adım 1: Problemi ortaya koyma.** İyi bir karar vermede tartışılmaz en önemli adım problemi ortaya koymaktır. Problemi ifade etmek; meseleyi, mevcut durumu ve istenen durumu içerecek şekilde bir cümlelik bir problem ifadesi ile ortaya koymaktır. Yeterli bir problem ifadesi geliştirmek için problem ile ilgili yeterli soru sorulduğundan emin olunması gerekir. Probleme ilgili tüm tarafların katılımı sağlanırsa sağlıklı bir problem ifadesi ortaya konabilir. Şekil 3.1.'de bir problem ifadesi ortaya koyma süreci şematize edilmektedir.

**Adım 2: İhtiyaçları belirleme.** İhtiyaçlar bir problemin kabul edilebilir çözümü olarak nitelendirilebileceği koşullardır. İhtiyaçlar, problemin çözümünün ne

yapacağını ifade ederler. Karar vericinin uygun görmesi ile birlikte, karar vermedeki tüm paydaşlar, ilgililer geçerli bir alternatif ihtiyaçta olması gerekenleri ortaya koyarlar.

Şekil 3.1.: Problem İfadesi Ortaya Koyma



Kaynak: Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J. ve Sorenson, K. (2001). Guidebook to Decision Making Methods, WSRC-IM-2002-00002, Department of Energy, USA. , s. 3.

**Adım 3: Hedefler oluşturma.** Hedefler, istenen programlanabilir nitelikte değerlerdir. Hedefler en az ulaşılabilecek değerlerden daha öteye geçerler. Hedef ifadeleri de pozitif yönde olmalıdır; örneğin, bir şeyin “yapılması”, “yapılmaması” değil. Çünkü hedefler, alternatiflerin oluşturulmasında da belirleyici olmaktadır.

**Adım 4: Alternatifleri belirleme.** Alternatifler şu anki durumdan, istenen duruma gelmek için değişik yaklaşımlar sunarlar. Karar verici ya da karar vericiler, ihtiyaçları, hedefleri değerler ve mümkün olduğu kadar hedefi gerçekleştirebilecek alternatifler önerirler. Genel olarak alternatifler ihtiyaç ve hedefleri karşılama yeteneği konusunda farklılıklar gösterirler. İhtiyaçları karşılamayacak olan alternatiflerin ise tekrar değerlendirilmeye üzere süreç dışıdır çıkarılması gereklidir. Eğer bir alternatif ihtiyaçlara uymuyorsa:

- (a) alternatif süreçten çıkarılır,
- (b) İlgili ihtiyaç değiştirilir yada devre dışı bırakılır,
- (c) İhtiyaç, hedef olacak şekilde değiştirilir.

**Adım 5: Kriterleri belirleme.** Esasen hiç bir tekil alternatif, tüm hedeflere ulaşma konusunda birbiri ile karşılaştırıldığında en iyi alternatif olmayacaktır. Tüm hedeflere ulaşmaya en yakın seçenek aynı zamanda iyi seçenek olmaktadır. Alternatifler hakkında karar verme kriteri hedeflere göre olmalıdır. Her kriter, önemli bir değişkeni ölçmelidir ve diğer bir kritere bağımlı olmamalıdır. Bir kriter;

1. Diğer alternatiflerden farklı olmalıdır,
2. Bütünleşik olmalı, tüm hedefleri içermelidir,
3. Operasyonel olmalıdır, karar vericinin diğer alternatifler içerisinde çıkarım yapabilmesine yardımcı olmalıdır,
4. Lüzumsuz olmamalı, diğer alternatiflere çok benzer nitelikte olmamalıdır,
5. Az sayıda olmalıdır, problemin değişik açıları yönetilebilmelidir.

**Adım 6: Karar verme aracı belirleme.** Karar verme aracı seçimi de esasen başlı başına bir karar verme süreci teşkil etmektedir. Çeşitli seçenekler arasından karar vermek için yaygınca kullanılan başlıca metodlar şunlardır:

1. Avantajlar – Dezavantajlar Analizi Methodu (Pros and Cons Analysis)
2. Kepner – Tregoe Karar Analizi Methodu (K-T)
3. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)
4. Çoklu Özellik Yarar Teorisi Analizi (Multi-Attribute Utility Theory Analysis)
5. Maliyet Fayda Analizi (Cost Benefit Analysis - CBA)

6. Özel geliştirilmiş metodlar.

Bazen bu metodlar karışık ve uygulanması zor olabilir. Metodun problemin karmaşıklık seviyesine ve karar vericilerin deneyimine göre belirlenmesi, uygun bir karara ulaşabilmek için çok önemlidir. En genel anlamda, karar verilirken; sonuca götürebilecek en basit metot en uygun metottur. Basitten başlayarak ihtiyaca göre daha karmaşık yapıdaki yöntemler kullanılabilir.

**Adım 7: Kритere göre alternatifleri değerlendirme.**

Alternatifler nicel olarak, metodlar ya da bunların karışımı ile değerlendirilebilir. Duyarlılık ve belirsizlik analizleri seçim sürecinin kalitesini arttırabilir.

**Adım 8: Problem ifadesi ile çözümün / çözümlerin karşılaştırılması.**

Değerleme adımından sonra artık karar vericinin elinde bir çözüm bulunmaktadır. Daha önce açıklanan problem ile bulunan çözümün gerçekten örtüşüp örtüşmediği tespit edilmelidir. Nihai çözümün, problem ifadesinde bulunan hedeflere en iyi olarak ulaştığından emin olunmalıdır. Çözüm alternatifi onaylandıktan sonra, çözüm ile ilgili olarak süreç, kullanılan metodoloji kayıt

altına alınmalıdır; böylelikle benzer nitelikte problemler için benzer süreçler işletilebilir.

### **3.6.1. Karar Verme Süreci Modelleri**

Karar verme süreci modellerini incelemeden önce, model kavramını açıklamak gerekir. “Model” bir şeyin açıklamasıdır. Steinmüller (1993) modeli; bir şey hakkında (içerik, anlam), biri tarafından oluşturulan (gönderen), herhangi bir amaç uğruna (kullanma içeriği) kullanılan bilgi şeklinde tanımlamıştır (aktaran: Muller vd., 2012, s. 349).

Stachowiak’a (1992) göre model birden çok içeriği olan geniş bir kavramdır. Bir modelin genel olarak şu özelliklere sahip olması beklenir:

- Orijinalini anlamak için öğeler içermelidir,
- Orijinal konunun daha net olarak anlaşılmasını sağlamalıdır,
- Orijinalin özelliklerini gösterir nitelikte özelliklere sahip olmalıdır,
- Çeşitli varyasyonları içermeli ve optimizasyonu desteklemelidir,

- Limitli bir kapsamda, hipotezlerin doğrulamasını desteklemelidir,
- Teknik yapay olguların inşa edilmesini desteklemelidir,
- Gerçeklikteki şeylerin kontrolüne olanak sağlamalıdır,
- Gerçeklikteki olguların yerine geçebilmeli, bağdaştırıcı bir rol üstlenmelidir (aktaran: Thanheim, 2010, s. 7).

### **3.6.1.1. Rasyonel Karar Verme Modeli**

Rasyonel karar verme, klasik karar verme teorisi ya da rasyonel ekonomik model olarak da literatürde adlandırılmaktadır. Karar vermenin klasik modelinde geçen tüm tartışmalarda her zaman rasyonellik ve rasyonel kararlar konsepti ile entegre şekildedir. Rasyonel karar verme doğru soruları sorma ile başlar; bu sorulara yaratıcı cevapları verme ile devam eder, en son olarak da ortaya çıkan çözümün değerli ve işe yarar olduğuna emin olma ile biter. Rasyonellik, seçim kriterinin delili olacak nitelik ile birlikte; bilimsel muhakeme, emprisizm ve pozitizm ile eşdeğerdir. Rasyonel kararlar, rasyonelliğe dayanan

kararlardır. Klasik modelin avantajı, rasyonel bir yaklaşım ile organizasyonda kararlara varmak için uygulanabilir olmasıdır (Huczynski ve Buchanan, 2001, s. 740).

Ekonomide ve sosyal bilimlerin diğer alanlarında; bunlar üzerine kurulan bütün uygulamalarda da insan davranışlarının “insan seçimi” sonucu oluştuğu fikri kabul edilir. Rasyonel karar verme teorileri karar vermeyi dört aksiyonun sonucu olarak görürler (March, 1991, s. 97):

1. Alternatiflerin bilgisi: Karar vericilerin aksiyona geçmek için arasından karar verebilecekleri seçenekleri mevcuttur.
2. Sonuçların bilgisi. Karar vericiler alternatif aksiyonların sonuçlarını bilmektedirler; en azından belirli bir kısmını bilmektedirler.
3. Tutarlı seçim: Karar vericiler aksiyonlarının oluşturacağı sonuçların subjektif değerlerini karşılaştırabilecek kadar tutarlı değerlere sahiptirler.
4. Karar verme kuralı: Karar vericiler, kendine has sonucu olan her tek bir kararın seçimi ile ilgili bir kural setine sahiptirler.



Rasyonel modele birçok eleştiri de gelmiştir. Bunlardan Chaffe (1983, s. 24), rasyonel modelin süper sonuçlar ortaya çıkarmayacağını, çıkarsa bile organizasyon dinamiklerinin çok kompleks olduğu ve uzun süre rasyonel modeli kullanan bir karar vericinin zaman içerisinde körleşeceğini ve verimliliğini yitireceğini belirtmiştir.

Heracleous (1994, s. 16), rasyonel karar vermek için daha en başından ciddi şekilde varsayımlara bel bağlandığını söylemiş ve bu varsayımları şöyle açıklamıştır:

1. Karar vericilerin problem ve ilgili olduğu diğer kavramlar ile ilgili olarak net ve kesin bir anlayışları vardır.
2. Tüm problem çözüm alternatiflerine ve bunların sonuçlarına da ilişkin kapsamlı bir araştırma yapılmış ve hepsi ortaya konmuştur.
3. Tüm alternatiflerin hedefe ulaşma konusundaki yetenekleri objektif olarak değerlendirilmiştir.
4. Hedeflere ulaşma konusunda tüm sonuçların başarısı gözden geçirilmiştir.

5. Rasyonel karar verme modeli, karar verme sürecindeki organizasyon paradigmasına kısıtlı olan tüm etkileri bir bütün olarak yansıtmaktan uzaktır.

6. Model aynı zamanda prostedeki önemli politik davranış etkilerini dikkate almamaktadır.

Bu ve benzeri bir çok eleştiri üzerine değişik model arayışlarına girilmiştir. İlerleyen kısımlarda diğer karar verme modelleri incelenmiştir.

Müşterilerin satın alma davranışındaki rasyonelliği inceleyen pek çok araştırmada benzer sonuçlar alınmıştır. Bunlardan Balakrishnan vd. (2000, s.7-9) 117 yüksek lisans öğrencisi ile yürüttükleri araştırmada, kendilerine seçenek olarak sunulan 10 kiralık daireden seçimleri ve bu evlerin rasyonelliği arasında analiz yapılmıştır. Sonuç olarak 117 öğrenciden ancak 58'inin rasyonel bir seçim yaparak, yani ekonomik olarak efektif olan evleri seçmişlerdir. Böylelikle araştırmada tüm tüketicilerin ekonomik olarak efektif olan, yani rasyonel olan seçeneği seçmedikleri bir kez daha görülmüştür.

Müşteri rasyonelliğini inceleyen pek çok araştırmadan çıkan bu benzer sonuçlar, satış ve pazarlama yöneticileri için pek çok dersi de beraberinde getirmektedir. Satış ve pazarlama çabaları ile ürünün alım kararına yüksek etkide bulunmanın mümkün olduğu böylelikle ortaya çıkmaktadır. Bu savı destekler nitelikte olarak, Coleman (1990, s. 634) büyük firmaların pazarlama çabalarının müşterilerin satın alma davranışlarına etkide bulunduğunu, ancak bunu yaparken müşterilerin rasyonel olmamasından çok, büyük firmaların pazarlama çabaları ürünün müşteriye olan maliyetlerini ikinci plana atabilecek kadar etkin olduklarından bahsetmiştir.

### **3.6.1.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli (The Bounded Rationality Model)**

Rasyonalite yaklaşımlarında temel olarak karar vericinin matematiksel olarak faydanın en yüksek kılındığı seçeneği tercih edeceği düşünülmektedir. Sınırlı rasyonellikte ise bunun tam tersi olarak, karar vericinin sınırlı bilişsel kapasitesi ile davranışsal boyutuna odaklanılmaktadır. Sınırlı rasyonellik yaklaşımı da tıpkı geleneksel rasyonalite yaklaşımında olduğu gibi bireylerin amaç

yönelimli olarak beklenen faydasını en yüksek kılmaya çalıştığı gerçeğinden hareket etmektedir. Sınırlı rasyonellik yaklaşımında da tüm bireylerin tamamen irrasyonel olduğu ve davrandığı varsayılmamaktadır. Sınırlı rasyonelikte bireyler rasyonel kararlar vermek istemekte, ancak bunu her zaman başaramadığı gerçeği savunulmaktadır. Karar vericinin her zaman rasyonel olamayacağı fikrinin gerekçesi olarak, insanın bilgi işleme kapasitesinin sınırlı olması gösterilmektedir (Tomak, 2009, s. 150).

Daha karar verme ile ilgili pek az sayıda yayın mevcut iken günümüze hala ışık tutan klasik yönetim yapıtında Bernard (1938, s. 23) kişilerin karar verme özgürlüğüne, kararlılık gösterme azmine sahip olduklarını, ancak yine bu kişilerin biyolojik olarak sınırlı kapasiteye sahip olduklarını belirtmiştir.

Simon'a (1982, s. 142) göre, rasyonel karar verme ibaresindeki "rasyonel" kelimesi bile başlı başına bir problem oluşturmaktadır. Simon (1957, s. 198), gerçek dünyadaki problemlere rasyonel bir şekilde karar verme davranışı ile yaklaşabilmek, formüle etmek ve çözmek

için, insan beyninin kapasitesi çok küçük olduğunu belirtmektedir. Simon'a göre rasyonellik ve davranış arasındaki köprü, karar verme idi. Bir seçim birçok muhtemel davranışsal alternatiflerin arasından seçilmelidir. Karar verme süreci ise hangi seçimin yapıldığı ile ilgilidir. Simon'a göre rasyonellik ulaşılmamış sonlar ve bunlara ulaşma arasındaki uyumdur. Bu sonların belirlenmesi ise değer sorgulanmasıdır ki, bu bilimin ulaşamayacağı bir uzaklıktır.

Simon'a (1997, s. 140) göre insanların hem bireysel hem de organizasyonel karar vermeleri doyurucu alternatifleri bulma ve seçme üzerinedir; sadece istisnai bir kısmı optimal alternatifleri bulmayı hedefler.

March vd.'ne (1958, s. 137) göre rasyonel karar veren "ekonomik adam" için şu şartların sağlanmış olması gereklidir:

1. Karar veren bir aksiyon için mevcut tüm alternatifleri bilmelidir.
2. Karar veren her türlü seçim alternatifinin farklı sonuçlarını bilmelidir.

Karar verici, tüm vereceği kararlar sonucunda toplam fayda ve zarar fonksiyonunu da bilmelidir. Ancak, bir bireyin karar verme yeteneği şunlar ile sınırlandırılmıştır: (a) karar verme işini yapabilmek için gerekli yetenek ve (b) doğru kararları vermek için gerekli yetenek.

Rasyonel karar verme modelini takip edememeye yol açan diğer bir sebep ise, karar vermenin direktiflere bağlı olarak gerçekleşmesidir. Karar verme standart iş kuralları, standartlar, kültürel normlar ve kurumsal yapıların sonucu olarak gerçekleşebilir. Bunun sonucunda karar verici; kendini şu soruları sormuş olarak bulabilir:

1. Durum: Nasıl bir durumdayım?
2. Kimlik: Nasıl bir kişiyim, yada bu nasıl bir organizasyon?
3. Kurallar: Böyle bir durumda nasıl karar vermek uygun olur? (March, 1994, s. 58).

Sınırlı karar verme modelinde öne çıkan diğer bir unsur olarak “doyum” gösterilebilir. Yönetici karar verirken en iyi seçeneği bulmak için derin bir araştırma çabası içine

girmektense, en düşük nitelikte, işini çözmeye yetecek kadar seçeneği bulduğu zaman, yani doyum sınırına geldiği zaman kararını vermektedir. Böylelikle karar verme süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim süreci olmamış, kişinin kısıtlı bilgi ile kendi yargısı ile vardığı “doyum” aldığı sonuç ele alınarak ortaya koyduğu bir çözüm süreci olarak kalmıştır. Sınırlı karar verme süreci böylelikle rasyonellik kuramından en iyi sonucu bulma yönünde ayrışarak, tatminkar sonuca ulaşma şeklinde ortaya çıkmıştır (Öğüt ve Öztürk, 2007, s. 44).

Gerard ve Gary (1990, s. 34)’e göre müşteriler satın alma kararları verirken yeterli bilgileri olmadan karar vermektedir, bu durum da “sınırlı rasyonelliği” beraberinde getirmektedir. Yazarlar bu durumun sebeplerini; sürekli ürünlerin yeniliklerle geliştirilmesi, yeterli araştırma yapmak için vakit bulunamaması, aynı alanda pek çok firmanın ürünlerinin rekabet halinde olması; yani çok fazla ürün bulunması şeklinde açıklamışlardır.

Economides vd. (2008, s. 708) yaptıkları araştırma ile müşteride benzer irrasyonel sonuçlar ile karşılaşmışlardır. 1999 ve 2003 seneleri arasında New York'a ait telekomünikasyon müşterileri ile yürüttükleri geniş çaplı araştırmada, kendi mevcut firmasını bırakarak AT&T firmasına geçen 592 müşterinin %44'ünün ortalama 4,24\$ aylık zarar ettiklerini, MCI firmasına geçen 218 müşterinin ayda ortalama 4,59\$ zarar ettiğini tespit etmişlerdir. Bunun sebebini araştırdıklarında ise, sebebini; müşterinin kendi tüketim durumu ile ilgili yeterli şekilde bilgi sahibi olmaması olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmadan da anlaşılabilceği üzere; yeterli bilgi sahibi olmama durumu, yani sınırlı rasyonellik, müşteriye kar yerine zarar getirmiştir.

### **3.6.1.3. Arttırımcı (Incrementalist) Karar Verme**

#### **Modeli**

Rasyonel karar verme modeline bir eleştiri olarak arttırımcı karar verme modeli ortaya çıkmıştır. Model amaçlar ve amaçlara ulaşmak için gereken eylemin çözümlenmesini birbirinden bağımsız değil, yakın bağlantı içinde görür. Bu nedenle araç-amaç çözümlenmesi uygun



değildir ve sınırlı kalmaktadır. Çözümleme sınırlıdır ve karşılaştırmalar kurama dayanma gerekliliğini azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır (Lindblom, 1959, s. 81).

Kuramı destekleyen ve eleştiren birçok görüş ortaya atılması ile birlikte, Lindblom zamanla kuramını geliştirmiş ve bazı yenilikler getirmiştir. Özellikle artımcılığın bir politika süreci olarak eleştirilmesine karşı çıkarak, politika analiz ayrımını vurguladığı ve artımcı analizi kendi içinde sınıflandırıp tekrar açıkladığı, en az ilk yazdığı makale kadar etkili bir makale daha kaleme almıştır. Bu makalesinde, artımcılığı analiz tipi ne olursa olsun küçük adımlarla yapılan politik değişiklik olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, artımcılık da bir kamu politikası olarak farklı derecelerde de izlenebilir. Örneğin, faiz oranlarının zaman içinde indirilip artırılması son derece artımcı bir politikadır. Diğer yandan merkez bankasının devreye sokularak bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması daha düşük derecede olsa da halen artımcı bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Artımcı ve artımcı olmayan değişiklikler arasında keskin bir çizgi bulunmadığından; politika karar değişikliklerinin

önemsiz sonuçları olan küçük değişikliklerle, önemli değişkenlerin büyük sonuçlara yol açtığı değişiklikler arasında bir yerde durduğunu varsaymaktadır (Braybrooke ve Lindblom, 1963, s. 64).

Çeşitli satış organizasyonlarında da piyasanın çeşitli durumsal etkilerine göre fiyat listeleri arttırıp azaltılabilmektedir; bu da arttırımcı bir politikaya örnek teşkil etmektedir. Lal'in (1986, s. 167) çokça atıfta bulunulan satışçıların fiyatlama kararları üzerine çalışmasında bahsi geçen büyük bir tarım işletmesinde, satışçılar ortam koşullarına ve mevcut şirket politikalarına göre merkezlerinin belirlediği fiyat listelerini kullanmakta, ancak kendilerine verilen yetki ile birlikte, koşullar anlık olarak değiştiğinde de fiyatları kendi inisiyatiflerini kullanarak arttırıp, azaltabilmektedirler.

Dunn'a (1994, s. 275-276) göre arttırımcı karar verme metodunu benimseyen birey ya da çoklu karar vericiler;

1. Statükodan sadece arttırımsal şekilde küçük olan hedefleri dikkate alırlar,
2. Her alternatif için sonuç varsayımlarını limitlerler,

3. Hedef ve amaçlara ortak güncellemeler yaparlar,
4. Problemleri ve buna bağlı olarak hedefleri ve alternatifleri de sürekli yeniden formüle ederler, yeni enformasyonla beslerler,
5. Alternatifleri kısım kısım değerler ve analiz yaparlar, seçenekler zaman içerisinde sürekli değişiklik gösterir,
6. Topluluktaki bir çok grubun analiz ve değerlemede sorumluluğu paylaşırlar.

Frohock (1989, s. 49) arttırımcı yaklaşımı eleştirerek, bu yaklaşımda; hedeflerin ve anlamlarının hiyerarşik bir temeli olmadığını, limitli bilgi ile sürecin ilerlediğini ve bu sistemde karar vermenin masrafları arttırdığını savunmuştur.

#### **3.6.1.4. Çöp Kutusu (Garbage Can) Karar Verme Modeli**

Çöp kutusu karar verme modelinin ismi, bir çöp kutusunun içine bakıldığı zaman görülebilecek olan karmaşıklıktan esinlenilerek verilmiştir. Tıpkı bir çöp kutusunun içinde olduğu gibi, bir sosyal yaşayan varlık olan örgütlerde de sorunlar, çatışmalar, kısıtlamalar,

farklılıklar mevcuttur. Böylelikle yöneticiler karar verme işine, herhangi bir sürece bağlı olmaksızın istedikleri bir aşamadan başlayabilirler. Diğer karar verme modellerinde olduğu gibi, sorun ile ilgili bilgi toplamadan doğrudan sorunun çözümüne, yani karar verme sürecine başlayabilirler. Başka bir deyişle “organizasyonel anarşi” olarak adlandırılan bu durum, özellikle örgütsel yapıların değişken çevreye uyumunda ve hızlı kararlar almasında etkili olarak değerlendirilebilmektedir (Yayla, 2006, s. 56).

Bu yaklaşıma göre, karar verme örgütsel yapılarda üç özellik tarafından etkilenir:

1. Birbiriyle tutarlı olmayan ama birbirlerini tamamlayan seçenekler,
2. Ana süreçleri açıkça anlaşılmadığı halde deneme ve yanılma ya da deneyim yoluyla öğrenilen süreçler ait teknolojik altyapılar,
3. İşletme içinde süreklilik gösteren katılım döngüsü.

Daha önce bahsi geçen geleneksel karar verme modellerinde öncelikle seçim fırsatları karar alternatifleri üretmektedir; daha sonra bu alternatiflerin muhtemel sonuçlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Hangisinin sonucunun amaç ve hedeflerle daha çok örtüştüğünün tespit edilmesi ile birlikte karar verme süreci tamamlanmış olur. Bundan değişik olarak çöp tenekesi modelinde, karar verme; birbirinden tamamen bağımsız olarak gerçekleşen dört süreç elemanının bir çıktısı olarak görülür: a) Sorunlar, b) Çözümler, c) Katılımcılar ve d) Seçim.

Sorunlar çeşitli sebeplerle ve çoğu kez de bağımsız olarak ortaya çıkar. Örgütlerde sorunlara, sorun gibi görünen olaylara çözümler üretilmektedir ve bu çözümler üretilirken karar noktasında olan kişiler aynı kişiler olmayabilmektedir. Sürekli bir biçimde örgüte katılma ve örgütten ayrılma durumu mevcuttur. Dolayısıyla da karar fırsatları çok sistematik ve bağlantılı olmayan bağlamlar içinde ortaya çıkabilmektedir. Bu süreç elemanları (sorunlar, çözümler, katılımcı/karar vericiler, seçim olanakları) birbirinden bağımsız işleyen, belli bir sistematigi olmayan birer süreçtir. Dolayısıyla da bu

birbirinden bağımsız bağımsız dört süreç elemanı, çöp teneke metaforuyla izah edilen ortamda karışır ve sorunlarla çözümlerin birbirini bulması hesaplı “rasyonel” davranışlardan daha çok tesadüfi eşleşmeler ile gerçekleşmiş olurlar (Özcan, 2011, s. 306).

Çöp kutusu karar verme modelini geliştiren Cohen vd. (1972, s.1), yapıyı geliştirmede temel aldıkları sistemi, “organize anarşi” olarak tanımlamışlardır. Organize anarşi üç kapsamda incelenebilir: Fikirler ve hedefler kapsamlı şekilde ortaya koyulmak yerine serbest şekilde ifade edilmektedir. Organizasyonlar, pek çok birbiri ile tutarlı olmayan, daha tanımlanırken “hasta” şekilde ortaya çıkan seçimler ve hedefler ile doludur. İkinci olarak, organizasyon bir şekilde hayatta kalmayı başarıyorsa da, tüm prosedürler organizasyon üyeleri tarafından anlaşılmamış durumdadır. Son olarak ise, katılım akışkanlık göstermektedir, yani zamandan zamana çeşitli kararları alan yöneticiler, bu kararlara katılan kişiler farklılık göstermektedir.

Bu tanımlamaya göz atılırsa, esasında satış organizasyon yapılarının organize anarşiye uygunluğu tespit edilebilir: Her bir satışçı kendisi de aynı zamanda kendi işini yöneten bir yöneticidir ve diğer satışçılar ile rekabet içindedir; böylelikle esasında birbirleri ile çelişen hedefler satış organizasyonunun doğasında mevcuttur (Weitz ve Bradford, 1999, s. 248). Satışçılar, bir üst yöneticileri ve onların da üst yöneticilerinin ortaya koyduğu prosedürleri her zaman anlamazlar, böylelikle organizasyon çoğu alanda deneme-yanılma ile yol alır; ancak satış yönetiminde zayıf iletişim bazen işin kaybına, hizmet kalitesinin düşmesine yol açabilir (Noonan, 1998, s. 90). Satış mesleği personel devir hızı (turn-over rate) en yüksek olan meslekler arasında yer almaktadır (Career Builder Q4 2012 Job Forecast, 2012, s. 3). Böylelikle, çoğu zaman bir karar verici daha verdiği karar hayata geçmeden başka bir organizasyona geçebilmekte, aynı zamanda bu karara katılım gösteren diğer satış pesonelleri de yine zaman içerisinde değişmiş olabilmektedirler.

### **3.6.1.5. Politik Karar Verme Modeli**

Politik karar verme modeli, belirsizlik durumlarında, kısıtlı bilgi varlığında, yöneticilerin hedefler konusunda hemfikir olmadığı durumlarda, programlanmamış kararları vermek için çok kullanışlıdır. Çoğu organizasyonel karar farklı hedefleri olan bir çok yöneticiyi içermektedir; böylelikle aralarında bilgi paylaşımı yaparak ortak bir karara varmaları gerekmektedir. Kompleks organizasyonel kararları verirken yöneticiler çoğunlukla koalisyon içine girerler. Koalisyon, spesifik bir hedefi destekleyen yöneticilerin resmi olmayan bir ittifakıdır. Koalisyon oluşturma ise yöneticiler arasında ittifaklar oluşturma sürecidir. Diğer bir deyişle, spesifik bir seçeneği destekleyen bir yönetici, örneğin bu karar büyüme için başka bir organizasyonun satın alımı olabilir, resmi olmadan diğer yöneticiler ile görüşmekte ve bu kararı desteklemeleri için onları ikna etmeye çalışmaktadır. Koalisyon olmadan güçlü bir kişi ya da grup karar verme sürecini baltalayabilir. Koalisyon oluşturma birçok yöneticiye karar sürecine katılma şansı verir; lobi oluşturulmaya çalışılan karara olan desteklerini artırır.



Politik karar verme modeli pek çok açıdan bir çok yöneticinin ve karar vericinin çalışma ortamı ile benzerlikler taşımaktadır. Örneğin, yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren tepe yöneticilerle yapılan görüşmelerde, bu yöneticilerin rasyonel karar verme prosesini uygulamak için çaba gösterdikleri ancak esasında karar verirken; yöneticiler, mevkidaşları, çevre faktörleri ile kompleks diyaloglar ile karar verebildikleri saptanmıştır. Kararlar karışıktır ve birçok insanın katılımını gerektirir, gerekli bilgi çoğu zaman eksiktir, problemler ve çözümler üzerine anlaşmazlıklar yaygındır.

Politik model dört temel varsayıma dayanmaktadır:

1. Organizasyonlar değişik hedefleri, değerleri ve ilgileri olan çeşitli gruplardan oluşmaktadır. Yöneticiler problemlerin öncelikleri konusunda anlaşmazlık yaşamaktadırlar; diğer yöneticilerin ilgi ve hedeflerini anlamamış ve paylaşmamış olabilirler.
2. Bilgi eksik ve yarımdır. Rasyonel olma çalışmaları, problemlerin kompleksliğinden, kişisel ve organizasyonel kısıtlardan ötürü sınırlıdır.

3. Yöneticilerin; mevcut bilgiler, kaynak ve akıl ile birlikte, problemin ve sürecin bütün yönlerini belirlemeye yeterli kapasiteleri yoktur.

4. Yöneticiler hedefleri ve seçeneklerin belirlenmesi konusunda çekişme içerisindedirler. Kararlar, koalisyon üyeleri arasında pazarlık etme ve tartışmanın sonucu olarak ortaya çıkar (Daft, 2009, s. 221).

Departmanlar arasındaki çatışmalar hedef farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Örneğin bu çatışmaya klasik örneklerden biri satış ve pazarlama departmanları arasındaki çatışmadır. Satış ve pazarlama güçlü şekilde birbirlerine bağlı olsa da, bu ilişki hiçbir zaman tamamen işbirliği ve harmoni içinde değildir (Dewsnap ve Jobber, 2000, s. 116).

Aynı zamanda üretim ve pazarlama departmanları arasında da sürekli bir çatışma söz konusudur. Üretim yapan departmanlar sürekli maliyeti düşürmek istemekte ve düşük stoklu çalışmak istemektedirler. Pazarlama departmanları ise ciroyu arttırma peşindedirler. (Nauta ve Sanders,2001, s.32). Örneğin lojistik şirketlerinde satışçılar yeni müşteri ve hatlar üzerinde satış yapmak

isteseler dahi, operasyonun verebileceği sınırlı sayıda araç olduğu için, çoğu zaman yeni gelecek satışları kabul edememektedirler, bu durum da sürekli çatışmalara sebep olmaktadır.

### **3.6.1.6. Organizasyonel Prosedürler Modeli (The Organizational Procedures View)**

Organizasyonel prosedürler modeli betimsel bir karar verme modeli olup, bireylerin standart operasyonel prosedür ve program seti ile karar vermelerini ifade etmektedir. Kararlar hedefler ve beklentiler göz önüne alınarak verilmektedir. Organizasyonda karar verme birçok yöneticinin tartışması ve problematik durumlara karşın standart prosedürler geliştirilmesi ile sonuçlanır.

Böylelikle bireyler, organizasyonun belirli bir biriminde, daha önce ortaya konmuş hedeflere ulaşmak için standart davranış modellerine göre davranırlar. Böylece organizasyonda: (1) birimler arasında ortaya çıkan hedef çatışmaları ortadan kalkar, (2) problemler bir kez ortaya çıktıktan sonra tekrar aynı probleme çözüm aramak ile uğraşılmaz, (3) belirsizlikten kaçınılmış olunur, (4) problemlere çözüm bulma motivasyonunun artması, (5)

hedeflerin, beklentilerin ve standart prosedürlerin değişimini sağlayan organizasyonel öğrenme gerçekleşir (Belkaoui, 2002, s. 29-30).

Programlı kararlar sürekli ortaya çıkan organizasyonel problemlere karşılık olarak ortaya çıkarlar. Karar setleri ortaya konarak gelecekte de kullanılmak üzere geliştirilirler. Bir kez yöneticiler tarafından karar vermedeki kural setleri ortaya konduktan sonra, astlar bu kural setlerini kullanarak karar verebilir ve zamanlarını diğer işler için harcamak için boşaltabilirler. Programlanmamış kararlar ise stratejik planlama gerektiren kararlardır, kompleks yapıdadırlar ve çoğu zaman belirsizlik yüksektir (Daft, 2009, s. 214- 215).

Satış organizasyonları da belirli kural setleri ve prosedürler ile çalışmaktadırlar. Örneğin böylesi bir kural seti müşterilerin açık hesap kullanımları ile ilgilidir. Bir çok organizasyon açık hesap çalışmak için belirli segmentlere belirli limitler koymuştur. Satış temsilcisi bu alanda kendi karar vermez, mevcut prosedüre göre karar verir. Eğer müşterisi belirli açık hesap limitine ulaşmış ise,

bu müşteriye daha çok satış yapamaz (Keskinocak ve Tayur, 2004, s. 488).

### **3.6.1.7. Kişisel Farklılıklar Modeli (The Individual Differences View)**

Kişisel farklılıklar modeli, tek bir bireyin (yöneticinin) problem çözme davranışına odaklanır. Yöneticinin karar verme stili geçmişinde yaşadığı deneyim ve kişiliğine bağlıdır. Yöneticilerin, değişik kişilikleri taşıması ile birlikte nasıl değişik sonuçlara vardıklarını açıklamaya çalışır (Turpin ve Marais, 2004, s. 146).

Kişisel farklılıklar modeline göre her bireyin kendine has bir karar verme stili vardır. Bu model uyarıcı ve tepki verme sürecinde kavramsal hipotez geliştirme sisteminin, psikoloji biliminde kabul görmesinin ardından gelişti. Kavramsal stilde beş yaklaşım bulunmaktadır: (1) otoriterlik (2) dogmatik, (3) kavramsal kompleksite, (4) entegre kompleksite ve (5) alan bağımlılık (Blackman ve Goldstein, 1978, s. 12-13).

En çok atıfta bulunulan çalışmalardan birini gerçekleştiren Scott ve Bruce (1995, s. 820) karar vermede çevresel etkilerden çok karar verme davranışının farklı stilleri üzerinde durmuş ve beş farklı karar verme stili ortaya koymuşlardır:

1. Rasyonel karar verme: Mantıksal ve yapısal bir şekilde karar verme.
2. Sezgisel karar verme: Karar vermede sezgilerin ve soyut faktörlerin kullanılmasıdır.
3. Bağımlı karar verme: Karar verirken diğer kişilerin desteğini alarak karar vermedir.
4. Çekingen karar verme: Karar verme davranışından çekinme ve karar verme işini ertelemedir.
5. Spontane karar verme: Anlık ve üzerinde düşünmeden, ani şekilde karar verme davranışıdır.

Satış yöneticisi ve satış temsilcisinin karar verme stili haricinde, müşterilerin de karar verme stilleri vardır. Bu stillerin farkında olan satış temsilcisi, karşısındaki müşteriye sunum yaparken bunu göz önünde bulundurarak yaklaşması başarı şansını artırır. Perrault ve Brousseau (1989, s. 4) müşteride beş temel karar verme stili

belirlemişlerdir. Öncelikle karar vericileri, çoklu odak ve birleşmiş odak noktası olmalarına göre ayırmışlardır. Birleşmiş odak noktası karar verme stilleri tek bir sonuca odaklanırken; çoklu odak noktası karar verme stilinekiler birden çok sonuca odaklanırlar. Şekil 3.2.'de bu karar verme stilleri özetlenmiştir.

Şekil 3.2. Müşteri Karar Verme Stilleri

		<b>Bilgi Kullanımı</b>	
		<b>Tatmin Ediciler</b>	<b>Maksimize Edenler</b>
<b>Çözüm Odağı</b>	<b>Tek Odak</b>	<b>Kararlı Stil</b> -Hızlı -Aksiyon Odaklı -Etkiflilik Odaklı	<b>Hiyerarşik Stil</b> -Analitik -Metodolojik -Mantıksal -Kalite Odaklı
	<b>Çoklu Odak</b>	<b>Esnek Stil</b> -Hızlı -Aksiyon Odaklı -Etkiflilik Odaklı	<b>Entegre Stil</b> - Analitik -Araştırmacı -Kreatif

Kaynak: Perrault, M. R., ve Brousseau, K. R. (1989). Selling to Different Styles. Decision Dynamics Corporation, Los Angeles, CA., s. 4.

Kararlı stildeki müşteriler kısa ve öz konuşurlar. Daha çok aksiyonlar ve faydalar ile ilgilenirler. Etkiflik ve üretkenliğe yüksek değer verirler. Hızlı sonuçları severler. Satışçının bu tür müşterilere temel değişkenleri içeren kısa bir sunum yapması gerekir. Kararlı stildeki müşteriler için verilen sözler önemlidir. Markalara bağlılık gösterirler, çok büyük faydalar sağlamadıkça ürünler arasında hızlı geçişler yapmazlar. Bu tür müşteriye satış yaparken, toplantılara hazırlıklı ve zamanında gelmek, sonuç ve çözümü ilk olarak dile getirmek gerekir. Sorulmadıkça spesifik detayları dinlemek istemezler. Sunulacak çözümlerin açık olması gerekir. Zamanlarının boşa harcanmasından hoşlanmazlar.

Esnek stildeki müşteriler ise bir çok konudan bahsetmeyi severler. İşleri ağırdan alırlar. Görüşmenin her anında konuyu başka yerlere çekebilirler. Seçeneklerinin hep açık olarak kalmasını yeğlerler. Hemen hayata geçebilecek çözümleri tercih ederler. Büyük kaynaklar gerektiren uzun süreli çözümleri sevmezler. Pazarlığı sevseler de tartışmaktan kaçınırlar. Esnek stildeki müşterilere satış gerçekleştirebilmek için yaratıcılıklarını uyarmak, yeni



fikirler önermek gerekir. Fikirleri açıklamak için gerçekçi örneklerden yola çıkmak gereklidir. Satışı kapamadan önce neyi satın aldıklarına emin olmaları sağlanmalıdır.

Hiyerarşik stildeki müşteriler, konu hakkında iyi hazırlanarak gelmişlerdir. Toplantılara bir çok referans ve kaynak ile gelirler. Daha önceki görüşme notlarını her zaman kullanırlar. İşleri hakkında bilgi istendiğinde bir çok organize bilgiyi, analizi, kullanılan metotları ortaya dökerler. Hiyerarşik stildeki müşteriye satış yapabilmek için sistematik ve organize olmak gerekir. Mümkünse iki toplantı ayarlanmalıdır. İlk toplantıda bilgi sunumu yapılmalı, bir kaç gün sonra gerçekleştirilecek ikinci toplantıda ise kararları alınmalıdır. Tüm sürecin ve sunulacak hizmetin kapsamlı tanımının yazılı şekilde olması satışı kolaylaştıracaktır.

Entegre stildeki müşterilerin bir çok fikri vardır. Çoğu zaman bu fikirler arasında bocalamaktadırlar. Tam bir fikir hakkında konuşurken dururlar ve “...diğer yandan” gibi cümleler kurarak diğer fikirlerini de araya sokarlar. Bu yüzden mantıklarını anlamak satıcı için zor olabilir. Kendisi bir çok fikir sahibi iken, satıcıdan da pek çok fikir

dile getirmesini beklemektedir. Zamana çok az dikkat ederler, çoğu zaman toplantıların uzaması muhtemeldir. Entegre stildeki müşteriye satış gerçekleştirebilmek için kişisel olarak müşteriye tanımak gereklidir. İlişki geliştirmek için zaman harcanması gerekir. Satıcı problemi anladığı şekilde iletir ve geri bildirim ile onay isterse satış yapması kolaylaşır. Konuların değişmesine ve bir çok katılımcının toplantılara katılmasına ve bilgi alışverişine hazır olunmalıdır.

Sistemik stildeki müşteriler hiyerarşik ve entegre stildeki müşterilere benzer davranışlar sergilerler. Bilgi maksimum seviyededir. Özellikle konu kendileri için yeni ise çok fazla sayıda fikirleri vardır. Problem çözmede entegre stildeki müşteriler gibi hareket ederler, daha sonra ise hiyerarşik stildeki müşteri gibi davranırlar. Ayrıca satıcıya pek çok soru yöneltirler. Sistemik stildeki müşteriye satış yapabilmek için ürün ve hizmet arayış süreçlerine erkenden dahil olmak gereklidir. Hedefleri ve ilgileri arasında bağlantı kurmak gereklidir. Satıcının, sunmuş olduğu fikirlerin müşteri tarafından değiştirilmesine göz yumulması gerekir. Sürekli iletişim kurarak iletişim

kanallarını açık bırakmak gereklidir (Perrault ve Brousseau,1989, s. 5-8).

Müşteri karar verme stili üzerine Sproles ve Kendall (1986, s. 269) yürüttükleri araştırmada müşteri stilleri ölçeğini (Consumer Styles Inventory) geliştirmişlerdir. Bu ölçekte müşterinin alabileceği sekiz temel karar verme stili boyutu mevcuttur. Bu sekiz karar verme stili boyutu şunlardır:

1. **Mükemmeliyetçi.** Yüksek kaliteye duyarlıdır. Böyle müşteriler, ürün ve hizmetlerden en iyi kaliteyi almak için, sistematik olarak ve dikkatlice araştırma yürütürler.
2. **Marka Bilinci.** Fiyat kaliteye eşittir yaklaşımını benimserler. Markalı ürünlerin kaliteli olduğunu düşünen yüksek fiyat ödeyen müşteri türüdür.
3. **Orijinallik ve Moda Bilinci.** Yeni ve inovatif ürünleri tercih eden, yeni şeyleri araştırmaktan hoşlanan müşteri türü.
4. **Eğlence ve Alışveriş Bilinci.** Alışverişi eğlenceli bir aktivite olarak gören ve alışveriş yaparken eğlenen müşteri modelidir.

**5. Fiyat Bilinci.** Para karşılığında değer yaklaşımını benimseyen müşteridir. Düşük fiyatlı ve yüksek performanslı ürünleri tercih ederler.

**6. İlgüdüsel, özensiz.** En iyi seçeneği araştırma gereği duymadan, o an içinden geldiği gibi satın alma kararı veren müşteridir. Parasını nasıl harcadığına pek dikkat etmez.

**7. Bir çok seçenekten kafası karışmış.** Çok fazla marka ve mağaza arasından bilgi fazlalığı nedeni ile kafası karışmış ve hangisini seçeceğini bilemeyen müşteri türüdür.

**8. Marka bağlılığı.** En çok sevdiği marka ve mağazalardan sürekli olarak alışveriş yapan müşteri türüdür.

### **3.6.1.8. Örtülü Onay Karar Modeli (The Recognition-Primed Decision Model - RPD)**

Örtülü onay karar modeli (RPD) insanların deneyimlerini kullanarak kendilerine nasıl çeşitli karar verme yolları bulacaklarını açıklamaktadır. Bu yollar, bir durumla karşılaşıldığında işe yarar çözümleri anlatır. Yollar, en ilgili ipuçlarının altını çizer, beklentiler oluşturur, makul

hedefler ortaya koyar ve ilgili durumla alakalı olarak tipik reaksiyonları önerir. Böylelikle insanlar bir karara ihtiyaç duyduklarında öğrendikleri bu “yollar” ile birlikte hızlıca ilgili duruma tepki vererek bir karara varabilirler. İlgili durum ve yolları arasında net bir uyum gördüklerinde en tipik aksiyonu alırlar. Bu karar verme metodu ile insanlar çok hızlı şekilde karar alabilirler. Model insanlara çeşitli alternatifler arasında karşılaştırma yapmaksızın nasıl iyi kararlar verilebileceğini açıklamaktadır.

Karar verme modelinde şu anki durum ile yollar arasındaki uyuşma zihinsel bir simülasyon ile canlandırılarak, eğer uygun yol yoksa, en uygun yoldaki aksiyonu alma durumu ortaya çıkar. Bu durum sınırlı rasyonel karar verme modelindeki “doyum” sürecine benzer. En iyi alternatif olmasa da karar verici, kendini tatmin eden, en iyi çözümü baz alarak aksiyona geçer (Klein, 2008, s. 457-458).

Klein (1993, s. 143-144), geliştirdiği RPD modelinin diğer karar verme modellerinden farklarını ise şu şekilde ifade etmektedir:

1. RPD modeli, bir opsiyonun diğerine olan üstünlüğü yerine mevcut durumun değerlemesine konsantre olur.
2. RPD modeli, insanların karar vermek için deneyimlerini nasıl kullanacaklarını açıklar.
3. RPD modeli, deneyimli karar vericilerin, birçok seçeneği değerlemektense, ilk opsiyon olarak makul bir seçenek ortaya atabileceklerini ifade eder.
4. RPD modeli, optimize etmekten çok, karar verme seçeneğinden doyum elde etmek üzerine kuruludur, problemi çözen ilk makul seçeneği bulmaya odaklanır, en iyi seçeneği değil.
5. RPD modeli, seçeneklerin seri olarak değerlemesine odaklanır; böylelikle eş zamanlı olarak birçok seçenek üzerinde düşünme gereğini ortadan kaldırır.
6. RPD modeli, deneyimli bir karar vericinin bir seçeneği zihinsel olarak simüle etmesi ve o seçenek aksiyonunun işe yarayıp yaramadığını değerlemesini içerir. Seçeneklerin zayıf ve güçlü yönlerinin araştırılması ile ilgilenmez.
7. Son olarak, onay stratejisi karar vericinin değerlendirilen seçenek üzerine sürekli aksiyon almaya hazırlıklı olmasını sağlar. Bilindik stratejiler karar

vericinin bütün ilgili tüm seçeneklerin analizi bitene kadar beklemesi ile sonuçlanır.

Karar vermenin satış başarısındaki rolü tartışmasıdır. Hill (2016, s. 3-8) yapıtında örtülü onay mekanizmasının satıştaki rolünü bir satışçıdan örnek vererek açıklamaktadır: Örnekte anılan satış temsilcisi *Kay Robertson* müşteri ile bir diyalogunda müşterinin “esasinda” ROI (Return on investment), yatırımın geri dönüş maliyetinin hesaplanmasını istediğini *fark* etmiştir. Alıcı esasında görüşme esnasında bununla ilgili herhangi bir ibare kullanmamış, fakat “örtülü” olarak bunun işe yarayacağına dair sinyaller vermiştir. Kay, görüşme neticesinde, teklif ile birlikte yatırımın geri dönüşünü de hesaplamanın işlerine yarayıp yaramayacağını sorduğunda, müşteri şiddetli şekilde onaylamış ve mutluluğunu gizlememiştir. Kay, böylelikle yüksek miktarda bir satışı garantilemiştir. Bu örnekte, eğer Kay müşteriye ROI dadasını sağlamasa idi, alıcı tamamen kendi finans departmanının belki de kapsamlı olamayacak dadası ile karar vermek durumunda kalacaktı. Müşterinin isteklerini kısa sürede anlamak ve cevap verebilmek için

yüksek kavramsal karşılık verme yeteneği gereklidir. Satışta RPD modelinin kullanılmasının ilk aşamasında daha önce deneyim elde edilmiş durumlar söz konusudur. İkinci aşamasında ise, bilgi ve ipuçlarını kullanarak analiz etme devreye girer. Son olarak üçüncü aşamasında ise, potansiyel kararları değerlendirmek ve bunları hayata geçirmek yer alır. Satışta deneyim arttıkça müşteri ihtiyaçlarını anlama ve buna uygun karşılıklar verme yeteneği de artmaktadır.

### **3.6.1.9. Çoklu Perspektif Yaklaşımı (The multiple perspectives approach)**

Çoklu perspektif yaklaşımı bütün problemlerin değişik açılardan incelenebileceğini söyler. Problem ne kadar zorlu ve karar verme süreci ne kadar kompleks olursa olsun, karar verme sürecindeki aktörlerin perspektifi tarafından bu durum gölgede bırakılacaktır. Böylelikle olabildiğince kapsamlı bir karara varabilmek için organizasyonel, teknik birey görüşleri ve paydaşların da görüşleri önemlidir (Sipp ve Carayannis, 2013, s. 17).



Çoklu perspektif yaklaşımı, sistem uygulayıcılarına analiz ve aksiyon; model ve gerçek dünya arasındaki farkı kapatmalarını sağlamaktadır (Lindstone, 1989, s. 307). Bu perspektifler, (T) Teknik perspektif, (O) Organizasyonel perspektif ve (P) Kişisel perspektif olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişik perspektifler, neye nasıl bakacağımız konusunda bizi yönlendirir. Herhangi kompleks bir problem herhangi bir perspektiften ele alınabilir. Organizasyonel bir karar, karar analizi yapmak için, teknoloji ya da kişisel perspektiften ele alınabilir. “Kişisel ve organizasyonel perspektif, ana karakteristik olarak teknik perspektiften ayrışırken, bizi mühendislik ve bilimsel yaklaşımın daha da ilerisine götürür. Hipotezlerin deneysel dizayn ve doğrulamaları, birbirleri arasında aynı zamanda dizisel durumdadırlar. Bir perspektif içerisinde işlerler. Ancak herhangi bir modelin, gerçeğin kusursuz bir temsili olduğunu ispat edemezler. Seçilen değişkenlerin yeterli ve makbul olacağını garanti edemezler. Yöneticinin doğru perspektif setini kullanıldığına ise, karar verme işlemi gerçekleşmeden emin olunamaz. Perspektiflerin hangisini daha ağırlıklı olarak dikkate almak gerektiği konusu da ise, yine bir

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

seçim meselesi olarak karşımıza çıkmaktadır” (Lindstone, 1989, s. 312).

Tablo 3.3.: Üç Perspektifin Karakteristikleri

	<b>(T) Teknik</b>	<b>(O) Organizasyonel</b>	<b>(P) Kişisel</b>
Hedef	Problem çözme, ürün	Aksiyon, stabilite, süreç	Güç, etki, prestij
Sorgu türü	Model, data, analiz	Ortaklıkçı, muhalif	Sezgi ve öğrenme deneyimi
Etik temel	Rasyonellik	Adalet, doğruluk	Ahlak
Planlama ufku	Uzak	Orta	Kısa
Diğer karakteristikler	Etki ve tepki	Ajanda (Problemin zamanı)	Meydan okuma ve karşılık verme
	Problemin basitleştirilmesi, idealize edilmesi	Problemin delege edilmesi ve yüklenmesi	Kişisel isteklerin hiyerarşisi
	Validasyon ve tekrarlanabilirlik	Politik hassasiyet ve bağlılık	Tutarsız durumların devre dışı bırakılması
	Objektiflik	Mantıklılık	İnançlara ihtiyaç
	Optimizasyon	Doyum	Bir kaç alternatifle ilerlemek
	Ölçme	Arttırımsal değişim	Değişim korkusu
	Takas	Standart işletim prosedürleri	Liderler ve takipçiler
	Ortalamaların ve olasılıkların kullanımı	Anlaşma ve pazarlık etme	Yaratıcılık ve vizyon
	Belirsizliklerin tanınması	Belirsizlikten kaçınma	Kesinliğe duyulan ihtiyaç
İletişim	Teknik rapor, brifing	Personel ile halk arasında dilin değişimi	Kişiselliğin önemi

Kaynak: Lindstone, H. A. (1989). Multiple perspectives: concept, applications, and user guidelines, *Systems Practice*, 2, 3, s. 307-331., s. 313)

Çoklu perspektif yaklaşımı ile pek çok kompleks problem daha anlaşılır hale gelmekte ve çözüm süreci geliştirmek daha kolay hale gelmektedir. Bu problemlerden birini Vo vd. (2002, s. 209) çoklu perspektif yaklaşımı ile analiz etmişlerdir. Problemde anılan Vietnam menşeli bir firma olan “Halong” un dokuz adet satış temsilcisi mevcuttur ve müşterilerine bu satış temsilcileri aracılığı ile hizmet sunmaktadır. Firmada, 1990 senesinden 1996’ya kadar işler iyi gitmiş ve dolayısı ile de kazanç giderek artmıştır. Bu periyot içerisinde satış temsilcileri yüksek motivasyon ile çalışmışlardır. Satışçıların kazancı da bu periyot içerisinde iki katına çıkmıştır. Bu periyot sonrası problemler ortaya çıkmaya başlamıştır. Satış temsilcileri, firmanın ürünlerini satma konusunda eskisi kadar istekli değillerdir. Firmanın satış artışı ve pazar payı da giderek düşmeye başlamıştır. Firma içerisinde satışçıların etik olmayan davranışları da giderek artış göstermeye başlamıştır. Bazı satış temsilcileri firmanın parasını kendi çıkarları için kullanmaya dahi başlamışlardır. Firma bu duruma denetimi sıkılaştırarak karşılık vermiş, ancak

aradan iki sene geçmesine rağmen, bu denetimlerin sıklığının da pek işe yaramadığı ortaya çıkmıştır. Şekil 3.3.'te problemin çoklu perspektif analizi gösterilmektedir:

Şekil 3.3. Problemin Çoklu Perspektif Analizi

	<b>Yönetim (O)</b>	<b>Satış Temsilcileri (G1)</b>	<b>Diğerleri (G2)</b>
<b>Problem Perspektifi</b>	(P) Sıkıcılık. (1) Gelirden kaynaklı (2) Pazarın satın alım kapasitesinden kaynaklı (3) Baskıdan kaynaklı	Müşteri hizmetlerinin ve satış temsilcilerinin hareketlerinden kaynaklı müşteri güveni eksikliği	Etkisiz yönetim (Satış ve Pazarlama yönetiminde)
	(Hepsi) Zayıf yönetim kontrolü – etik olmayan davranışlara olanak sağlamaktadır.	Firmanın alacak politikasının satış artışı baltaladığı	Efektif olmayan satış gücü
	(VP2) Satış temsilcilerinin kalitesi düşük	Firmanın verdiği ücret düşük olunca başka kaynaklardan gelir elde etme durumunun ortaya çıkması	Efektif bir pazarlama stratejisi geliştirmek için bilgi noksanlığı

(G1) Satış temsilcileri, (G2) Üretim – Muhasebe vb. (P) Başkan, (VP) Başkan yardımcıları

Kaynak: Vo, H. V., Paradiç, D. B. ve Poole, M. S. (2002). A multiple perspective approach to problem formulation: a case study of a vietnamese company, *Decision Making and Decision Support in the Internet Age*, Cork, Ireland, s. 209.

Analizin devamında problemin bir çok sebepten kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bu problemler; büyümenin bir sınırı olması, yönetim ve satış temsilcileri

arasındaki düşünsel bazı ayrılıklar ve beklentilerin yüksek olması şeklinde özetlenebilir (Vo vd., 2002, s. 211).

### **3.7. Karar Vermede Etik**

#### **3.7.1. Etik Kavramı**

Etîği dar anlamda tanımlamak gerekirse, var oluşun ve insan davranışının ideal yolunu sorgulayan filozofinin bir dalı olarak bakılabilir. Zaman içerisinde etiğe ve ilgili kavramlara yaklaşım da etikçiler ve filozoflar tarafından değişikliğe uğramıştır. Buna karşın genel olarak etik, doğru ve yanlış; iyi ve kötü arasındaki farkı anlamaya, analiz etmeye ve ayrıştırmaya çalışan sistematik bir filozofik yaklaşımdır. Etik statik bir kondisyon olmaktan öte, aktif bir prosestir, bu yüzden bazı etikçiler, etik kavramına “etik yapma” şeklinde bakmaktadırlar. Duygular günlük yaşamın bir parçasıdır ve etik harekette önemli rol oynarlar. Ancak bazen insanlar, duygularının ve mantıklarının önüne geçmesine seyirci kalabilmektedirler; bu durumda etik kararlar alınamamaktadır. Etik hareket, hem duygusallığın hem de mantığın eşit şekilde kullanılması ile meydana gelebilir (Butts ve Rich, 2013, s. 4).

Clifford vd. (2015, s. xiv) etiği, gönüllü bir insan yaklaşımı ile ortaya çıkan; doğru ve yanlış, daha önce ortaya koyulmuş prensipler ile yargılayan bir liberal sanat disiplini olarak tanımlamışlardır. Pratikte ise etik, bireylerin ahlaksal durumlarla ilgili yaşadıkları ikilemlerde karara varmalarını sağlayan ahlak çalışması metodudur.

Etik karar vermeyi Carlson vd. (2002, s. 16) ”bir meselenin doğru yada yanlış olduğuna bireylerin ahlak temellerine göre karar verdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlamışlardır.

Resnik (2015, s. 2-4) değişik etik prensip kodlarını incelemiş ve ortak noktalarını, içtenlik, objektiflik, bütünlük, özenlilik, açıklık, iş arkadaşlarına saygı, sosyal sorumluluk, insan haklarını koruma, hayvan haklarını koruma, ayrımcılık yapmama, kanuna uygunluk başlıkları altında toplamıştır.

### **3.7.2. Etik Karar Verme Modeli**

Aksiyonların ve kararların, kararı verenden başkaları açısından da sonuçları vardır; bazı kararların ise daha ağır sonuçları olabilir. Bir kişi bir karar verirken fark etmese de

bu kararın ahkali bir yönü de mevcuttur. Etik bir karar, hem yasaya aykırı olmayan, hem de geniş bir kitle tarafından kabul görmüş bir karardır (Jones, 1991, s. 367).

Lincoln ve Holmes (2011, s. 58) geliştirdikleri etik karar verme modelinde, karar vericinin kendisine şu soruları sorması gerektiğini ifade etmişlerdir:

1. Hissederim: Sosyal grubum bu konu hakkında ne düşünüyor?
2. Sorarım: Kötü bir şey olma ihtimali nedir? Sosyal grubum bu konu hakkında ne düşünüyor? Bu karar sonucu biri ne kadar zarar ya da fayda görecektir?
3. Aksiyon alırım: Davranışı gerçekleştir ya da iptal et.

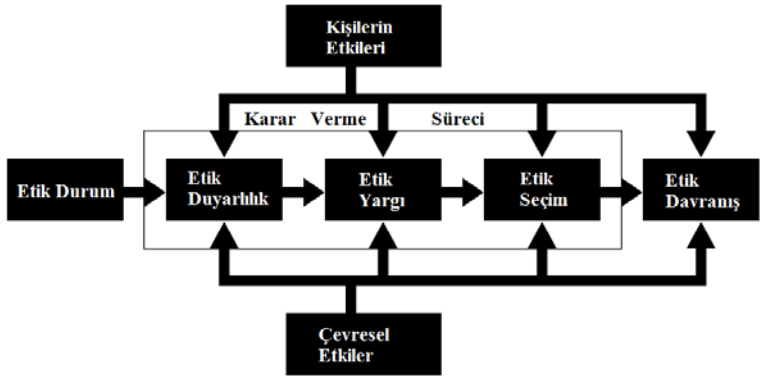
Rest vd.'nin (1999, s. 101) geliştirdiği ahlaki muhakeme modeli dört parçadan oluşmaktadır:

1. Ahlaki duyarlılık: Durumun yorumu, alınabilecek aksiyonların ve bu davranışın diğerlerini nasıl etkileyebileceğinin farkında olma,
2. Ahlaki muhakeme ve yargı: Ahlaki olarak hangi davranışın doğru veya yanlış olduğuna karar verme,

3. Ahlaki motivasyon: Ahlali değerleri, diğer tüm değerlerden üstte tutmak,
4. Ahlaki karakter: Ahlaki değerlere sahip çıkabilmek için güçlü ve cesur olmak.

Wittmer, Rest'in modelini geliştirerek, kişinin ahlaki karar verme sürecinin kişinin karakter değişkenleri ve ortam tarafından da etkilendiğini savunmuştur (aktaran: Toole ve Mayer, 2010, s. 66). Şekil 3.4.'te etik karar verme süreci şematize edilmiştir.

Şekil 3.4.: Etik Karar Verme Süreci



Kaynak: O'Toole, J. ve Mayer, D. (2010, s. 67). Good Business: Exercising Effective and Ethical Leadership. New York: Routledge.



Satışta kısa sürede kazancı maksimize etme baskısı, bazen satıcılara etik olmayan düşünceleri aşılayabilir. Satış mesleğinde etik olmayan davranışlar diğer kariyerlere göre oldukça fazladır. Satış temsilcileri etik olmayan durumlara karşı daha hassastırlar. Etik olmayan davranışın motivasyonu çoğu zaman müşteriden, rakipten, diğer şirket çalışanlarından ya da tedarikçilerden gelebilir ve satışçının kişisel faydasına olan durumları içerisinde barındırmaktadır. Bu etik olmayan davranışlar bir kaç tarafın faydasına da olsa, uzun zamanlı olarak düşünüldüğünde; ürüne, ilişkiye, müşteriye ve firmaya ciddi zararlarda bulunmaktadır (Manning vd., 2014, s. 52-53).

Bir satış organizasyonunda etik bir iklim oluşturabilmek için ciddi şekilde etik kuralları oluşturmak gereklidir. Satış yöneticisinin etik kurallara bizzat kendilerinin de uyması ve bu kurallar çerçevesinde davranması, etik kurallara diğerlerinin de uyması için elzem bir durumdur. Aynı zamanda ödüller ve cezalar da satıcıların etik kurallara uyması için önemli bir rol üstlenmektedir. Etik olmayan davranışı cezalandırmak, diğer satış personeline de örnek

olacak, herhangi etik olmayan bir davranışı yapma konusunda çekince oluőturacaktır (Roche, 2014, s. 279).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA**

#### **4. Araştırma ve Verilerin Analizi**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Satış yöneticileri neredeyse bütün firmalarda ürünlerin ve hizmetlerin satışında ciddi rol oynamaktadırlar. Strateji oluşturma ve plan yapma görevini yapan üst yönetim ve sahada bunların uygulamasını üstlenen satış temsilcileri arasında kritik bir köprü görevini yürütürler. Sahada satış temsilcilerinin etkin olarak satış yapmalarını sağlamanın yanı sıra, aynı zamanda yöneticiliğin getirdiği bütçeleme, raporlama ve tahmin gibi görevleri de vardır. Tüm yöneticiler gibi satış yöneticilerinin de karar verme ve astlarını yönetme sorumlulukları vardır. Satış yöneticilerinin planlar, politikalar ve prosedürler hakkında teknik olarak nasıl karar verdikleri başarılarını etkilediği kadar, astlarını nasıl etkiledikleri ve karar verme tarzları da başarılarını etkiler. Satış müdürleri, satış temsilcilerine rol model olarak; fikirlerin, kararların ve hedeflerin biçimlendirilmesine yardım ederler; hedeflerin kabul

edilmesinde de etkileri vardır (Rich, 1997, s. 319). Bu oynadıkları büyük role rağmen satış yöneticileri hakkında çok az araştırma yapılagelmiştir (Farrand, 1998, s. 50).

Bu araştırmanın ana hedefi, iki değişkenin satış performansı üzerindeki etkilerini incelemektir: Liderlik stili ve karar verme stili. Özellikle de şu sorulara yanıt bulmak hedeflenmektedir:

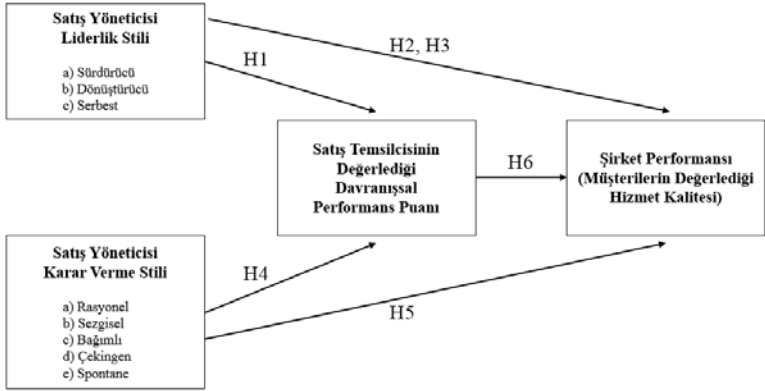
- Liderlik stili satış yöneticisi performansında önemli midir? Eğer liderlik önemli ise satış yöneticilerinin nasıl liderlik ettiği bir fark oluşturmakta mıdır?
- Satış yöneticilerinin bu kararları verirken izledikleri liderlik stili bir fark oluşturmakta mıdır? Her yönetici gibi satış yöneticisinin de ulaşması gereken ve niceliksel olarak tanımlanan belirli hedefleri bulunmaktadır. Acaba hangi liderlik stili ve hangi karar verme stili bu hedeflere daha etkin olarak ulaşmada fayda sağlamaktadır?
- Liderlik stili ve karar verme stilinin müşteri memnuniyetine etkisi var mıdır? Eğer etkisi varsa, satış yöneticisinin gösterdiği hangi liderlik stili ve hangi karar verme stili müşteri memnuniyetinde daha çok artışa sebep olmaktadır?

Liderlik stilleri ve karar verme stilleri üzerine örgütsel davranış literatüründe sayısız araştırma olmasına karşın, pazarlama ve satış yönetiminde bu konularda çok az sayıda araştırma bulunması, konunun önemini daha da arttırmaktadır.

## **4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli**

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 4.1.'de gösterilmektedir:

Şekil 4.1.: Araştırmanın Kavramsal Modeli



### **4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada kurulan hipotez ve alt hipotezler şu şekildedir:

#### **Liderlik stili ve davranışsal performans ile ilgili hipotezler:**

H1a: Bir yönetici ne kadar dönüştürücü liderlik özelliğine sahipse davranışsal performansı da o denli yüksektir.

H1b:Dönüştürücü liderlik özelliği, davranışsal performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H1c:Serbest liderlik özelliği, davranışsal performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

H1d:Dönüştürücü liderlik özelliğininin yöneticilerin davranışsal performansına etkisi, sürdürücü liderlik özelliğinin etkisinden daha yüksektir.

**Liderlik stili ve müşterinin değerlediği hizmet kalitesi  
ile ilgili hipotezler:**

H2: Yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliği, müşterinin değerlediği hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

H2a: Yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliği, müşterinin değerlediği potansiyel kaliteyi olumlu yönde etkilemektedir.

H2b: Yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliği, müşterinin değerlediği katı proses kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

H2c: Yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliği, müşterinin değerlediği yumuşak proses kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

H2d: Yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliği, müşterinin değerlediği çıkış kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Dönüştürücü liderlik özelliğinin müşterinin değerlediği hizmet kalitesine etkisi, sürdürücü liderlik özelliğinin etkisinden daha yüksektir.

**Karar verme stili ve yönetsel performans ile ilgili hipotezler:**

H4a:Yönetici ne kadar rasyonel karar verme stilini benimserse, davranışsal performansı o ölçüde yüksek olur.

H4b:Yönetici ne kadar sezgisel karar verme stilini benimserse, davranışsal performansı ölçüde düşük olur.

H4c:Yönetici ne kadar bağımlı karar verme stilini benimserse, davranışsal performansı o ölçüde düşük olur.

H4d: Yönetici ne kadar çekingen karar verme stilini benimserse, davranışsal performansı ölçüde düşük olur.

H4e: Yönetici ne kadar spontane karar verme stilini benimserse, davranışsal performansı o ölçüde düşük olur.

**Karar verme stili ve müşterinin değerlediği hizmet kalitesi ile ilgili hipotezler:**

H5a:Yönetici ne kadar rasyonel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği hizmet kalitesi de o ölçüde yüksek olur.

H5a1:Yönetici ne kadar rasyonel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği potansiyel kalite de o ölçüde yüksek olur.



H5a2:Yönetici ne kadar rasyonel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği katı proses kalite de o ölçüde yüksek olur.

H5a3:Yönetici ne kadar rasyonel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği yumuşak proses kalite de o ölçüde yüksek olur.

H5a4:Yönetici ne kadar rasyonel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği çikış kalitesi de o ölçüde yüksek olur.

H5b:Yönetici ne kadar sezgisel karar verme stilini benimserse müşterinin değerlediği hizmet kalitesi de o ölçüde düşük olur.

H5b1:Yönetici ne kadar sezgisel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği potansiyel kalite de o ölçüde düşük olur.

H5b2:Yönetici ne kadar sezgisel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği katı proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5b3:Yönetici ne kadar sezgisel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği yumuşak proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5b4:Yönetici ne kadar sezgisel karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği çıkış kalitesi de o ölçüde düşük olur.

H5c:Yönetici ne kadar bağımlı karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği hizmet kalitesi de o ölçüde düşük olur.

H5c1:Yönetici ne kadar bağımlı karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği potansiyel kalite de o ölçüde düşük olur.

H5c2:Yönetici ne kadar bağımlı karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği katı proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5c3:Yönetici ne kadar bağımlı karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği yumuşak proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5c4:Yönetici ne kadar bağımlı karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği çıkış kalitesi de o ölçüde düşük olur.

H5d:Yönetici ne kadar çekingen karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği hizmet kalitesi de o ölçüde düşük olur.

H5d1:Yönetici ne kadar çekingen karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği potansiyel kalite de o ölçüde düşük olur.

H5d2:Yönetici ne kadar çekingen karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği katı proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5d3:Yönetici ne kadar çekingen karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği yumuşak proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5d4:Yönetici ne kadar çekingen karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği çikış kalitesi de o ölçüde düşük olur.

H5e:Yönetici ne kadar spontane karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği hizmet kalitesi de o ölçüde düşük olur.

H5e1:Yönetici ne kadar spontane karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği potansiyel kalite de o ölçüde düşük olur.

H5e2: Yönetici ne kadar spontane karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği katı proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5e3: Yönetici ne kadar spontane karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği yumuşak proses kalite de o ölçüde düşük olur.

H5e4: Yönetici ne kadar spontane karar verme stilini benimserse, müşterinin değerlediği çıkış kalitesi de o ölçüde düşük olur.

**Davranışsal performansın şirket performansına etkisi ile ilgili hipotez:**

H6: Yöneticinin davranışsal performansı ne kadar yüksek olursa, şirket performansı da o ölçüde yüksek olur.

**4.4. Anakütle ve Örneklem Seçimi**

Araştırma konusu şirket bünyesinde çalışmakta olan 35 satış yöneticisi ve 69 satış temsilcisi bulunmakta olup her iki grup için tam sayım yapılmıştır. Endüstriyel pazarda hizmet sunan söz konusu işletmenin toplam 1630 müşterisi bulunmaktadır. Örnek büyüklüğü şu şekilde belirlenmiştir:

$$n = p * q * (Z/e)^2$$

$$n = 0,5 * 0,5 * (1,96/0,05)^2 = 384 \text{ müşteri}$$

Müşterilere tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla ulaşılmıştır.

#### **4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Araştırmada üç ayrı çoklu sorulu anket formu düzenlenmiş olup, firma bünyesinde çalışmakta olan satış yöneticilerine, bunlara bağlı satış temsilcilerine ve son olarak da satış yöneticilerinin sorumluluğundaki müşterilere ayrı ayrı anket formları düzenlenmiştir.

Yöneticilere sorulan anket sorularında liderlik stilinin belirlenmesi için kullanımının yaygın ve geçerliliğinin yüksek olması sebebi ile Bass (1990) 41 maddelik MLQ liderlik ölçeği kullanılması uygun görülmüştür. Anketin devamında ise yöneticilerin karar verme stilini ölçmek için Scott ve Bruce'un (1995) ortaya koyduğu Genel Karar-Verme Stili ölçeği kullanılmıştır. Ankette ayrıca yöneticilere demografik bazı sorular da yöneltilmiştir.

Satış temsilcilerine ise yöneticilerinin davranışsal performansını değerledikleri bir anket oluşturulmuştur. Bu ankette ise Lusch ve Serpkenci'nin (1990) davranışsal performans ölçeği ölçüm aracı olarak kullanılmıştır.

Ankette satış temsilcilerine aynı zamanda demografik bazı sorular da yöneltilmiştir.

Araştırma yapılan şirket B2B kanalda hizmet veren bir şirket olduğu için müşterilere hizmet kalitesinden memnuniyet düzeylerini ölçmek için Gounaris'in (2005) SERVQUAL ölçeğinin B2B kanaldaki müşterilerde uygulanmasına yönelik çalışmaları ile geliştirdiği dört ana hizmet kalitesi boyutunu içeren INDSERV ölçeği kullanılmıştır.

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Satış yöneticilerinden 35, satış temsilcilerinden 69 ve müşterilerden 828 anket formu toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS istatistik programına girilerek analiz edilmiştir.

##### **4.6.1. Tanımlayıcı Bilgiler**

###### **4.6.1.1. Satış Yöneticileri ile ilgili Tanımlayıcı Bilgiler**

Araştırmaya ekip yönetimi sorumluluğu olan ve kendilerine bağlı müşterileri bulunan 35 adet satış yöneticisi katılmıştır. Satış yöneticileri ile ilgili tanımlayıcı bilgiler şu şekildedir:

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

Tablo 4.1.: Satış Yöneticileri Cinsiyet Dağılımı

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
ERKEK	22	62,9	62,9	62,9
KADIN	13	37,1	31,1	100
TOPLAM	35	100	100	

Satış yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.2.: Satış Yöneticilerinin Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
6- 20 YIL	21	60,0	60	60,0
21- 35 YIL	14	40,0	40	100,0
TOPLAM	35	100,0	100	

Yöneticilerin çalışma hayatında en az altı sene deneyimli olduğu görülmektedir. Yöneticilik pozisyonları için deneyim önemli olduğundan şirket, yönetici seçimini deneyimli adaylardan yana kullanmıştır.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

Tablo 4.3. Satış Yöneticilerinin Araştırma Yapılan Şirkette Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
1- 5 YIL	19	54,3	54,3	54,3
6- 16 YIL	16	45,7	45,7	100,0
TOPLAM	35	100,0	100,0	

Yöneticilerin yarısından fazlasının şirkette yeni oldukları gözlemlenmektedir.

### **4.6.1.2. Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Yargılarına Katılma Düzeyleri**

Satış yöneticilerine yukarıda bahsedildiği gibi liderlik tarzı ve karar verme stillerini ölçmek için anket uygulanmıştır. İlgili sorulara katılım düzeyleri aşağıda gösterildiği gibidir:



**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.4.: Dönüştürücü Liderlik Özelliği Karizma Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Karizma Boyutu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalışanlarımın faydası daima kendi çıkarlarımın önündedir	13	31,1	15	42,9	6	17,1	1	2,9	0	0
Hareketlerim ile saygı topladığıma inanıyorum	9	25,7	25	71,4	1	2,9	0	0	0	0
Muhataplarımın gururunu okşarım	7	20,0	25	71,4	3	8,6	0	0	0	0
Olağan üstü yetenek / rekabetçilik gösterdiğime inanıyorum	2	5,7	20	57,1	12	34,3	1	2,9	0	0
Kriz durumlarında sakinliğimi korurum	8	22,9	24	68,6	3	8,6	0	0	0	0

Karizma boyutunda yöneticilerin büyük çoğunluğu ifadelere yüksek oranda katılmaktadırlar. “Olağanüstü yetenek / rekabetçilik gösterdiğime inanıyorum” ifadesine

çekimser yanıtlar diğer çekimser yanıtlardan daha çoktur; bunun sebebinin yöneticilerin alçakgönüllülük göstermesi olduğu düşünülebilir.

Tablo 4.5.: Dönüştürücü Liderlik Özelliği İdealleştirilmiş Etki Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

İdealleştirilmiş Etki Boyutu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İnançlara bağlılığın önemini vurgularım	3	8,6	19	54,3	11	31,4	2	5,7	0	0
Zor olaylara karşı bir duruşum vardır	10	28,6	24	68,6	1	2,9	0	0	0	0
Değerlerime, inançlarıma ve ideallerime bağlılık gösteririm	13	37,1	21	60,0	1	2,9	0	0	0	0
En önemli değerlerim ve inançlarımı personelim ile paylaşıyorum	5	14,3	23	65,7	5	14,3	2	5,7	0	0

İdealleştirilmiş etki boyutu ifadelerine de yöneticiler yüksek oranda katılmışlardır. “İnançlara bağlılığın önemini vurgularım” ifadesine gelen çekimser yanıtlar daha fazladır. Yöneticilerin çalışanlarına kendi inandıkları

değerlerle ilgili fazla etkide bulunmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.6.: Dönüştürücü Liderlik Stili İlham Kaynağı Olma Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

İlham Kaynağı Olma Boyutu	Kesinlikle Katılıyo- rum		Katılıyo- rum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyo- rum		Katılmı- yorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gelecek hakkında olumlu konuşurum	11	31,4	20	57,1	4	11,4	0	0	0	0
Heyecan verici fırsatlar hayal ederim	11	31,4	22	62,9	2	5,7	0	0	0	0

İlham kaynağı olma boyutu yargılarına da yöneticiler yüksek oranda katılmışlardır.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.7.: Dönüştürücü Liderlik Özelliği Entelektüel Uyarım Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Entelektüel Uyarım Boyutu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Daha önce sorgulanmamış fikirleri yeniden düşünmek için personelimi cesaretlendiririm	12	34,3	21	60,0	2	5,7	0	0	0	0
Problemleri çözerken değişik perspektifler ararım	17	48,6	18	51,4	0	0	0	0	0	0
Rekabetçi varsayımların değerini vurgularım	9	25,7	23	65,7	3	8,6	0	0	0	0
İşlerin yapılışının alışılmış yöntemlerini sorgularım	16	45,7	12	34,3	6	17,1	1	2,39	0	0

Entelektüel uyarım boyutu yargılarına da yöneticiler yüksek oranda katılmışlardır.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.8.: Dönüştürücü Liderlik Özelliği Kişiliği Göz Önünde Bulundurma Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Kişiliği Göz Önünde Bulundurma Boyutu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Her personelin değişik ihtiyaçları ve yetenekleri olduğunu bilir, her personelime ayrı birey olarak davranırım	21	60,0	12	34,3	2	5,7	0	0	0	0
Her personelime güçlerini geliştirmesi için ayrı ayrı odaklanırım	19	54,3	16	45,7	0	0	0	0	0	0
Her personelime grup üyeliği haricinde birey olarak davranırım	21	60,0	13	37,1	1	2,9	0	0	0	0
Öğretmek / koçluk yapmak için personelime zaman ayırım	15	42,9	19	54,3	1	2,9	0	0	0	0

Kişiliği göz önünde bulundurma boyutu yargılarına da yöneticiler yüksek oranda katılmışlardır.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.9.: Sürdürücü Liderlik Özelliği Şartlı Ödüllendirme Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Şartlı Ödüllendirme Boyutu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Personelime ödüllendirmeden önce ne yapması gerektiğini söyledim	9	25,7	20	57,1	5	14,3	1	2,9	0	0
Personelim ile hedefi başarırsa verececek ödülleri ilgili anlaşmada birlikte çalışırım	4	11,4	21	60,0	10	28,6	0	0	0	0
Personelim ile ne almayı umut etmesi gerektiği konusunda pazarlık ederim	3	8,6	11	31,4	15	42,9	6	17,1	0	0
Personelim hedeflere ulaşınca ödüllendirildiğinden emin olurum	11	31,4	17	48,6	6	17,1	0	0	1	2,9
Personelin desteği karşısında istediği şeyi veririm	5	14,3	15	42,9	9	25,7	5	14,3	1	2,9

Şartlı ödüllendirme boyutu ile ilgili olarak yöneticilerin yüksek çoğunluğu boyut yargılarına katılmış olmak ile beraber, ifadelere katılım ölçüleri dönüştürücü liderlik özelliği boyutlarının yargılarına katılma oranından daha

düşük olduğu gözlemlenmiştir. İfadelere çekimsiz yanıt verme oranı da artmıştır.

Tablo 4.10.: Sürdürücü Liderlik Özelliği Şartlı İstisnalarla Yönetim (Aktif) Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

İstisnalarla Yönetim (Aktif) Boyutu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Personelimin yaptığı hataları kayıt altına alırım	3	8,6	13	37,1	16	45,7	3	8,6	0	0
Standarttan sapmalara ve hatalara dikkat sarfederim	6	17,1	22	62,9	7	20,0	0	0	0	0
Performans hakkında yorum yapmadan hataları ararım	0	0	8	22,9	9	25,7	16	45,7	2	5,7
Standartlara uymak için dikkatimi hatalara yöneltirim	1	2,9	4	11,4	14	40,0	14	40,0	2	5,7
Hataları bulmak için personelin performansını yakından incelerim	3	8,6	9	25,7	11	31,4	9	25,7	3	8,6
Zamanımı hata kaynaklarını bulmak için harcarım	0	0	9	25,7	10	28,6	9	25,7	7	20,0

İstisnalarla Yönetim (Aktif) boyutu ile ilgili olarak yöneticilerin yüksek çoğunluğu boyut yargılarına katılmış olmakla beraber, ifadelere katılım ölçüleri dönüştürücü liderlik özelliği boyutlarının yargılarına katılma oranından daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. İfadelere çekimsiz

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

yanıt verme oranı da artmıştır. Aktif istisnalarla yönetimde yönetici yetkisini hataları önlemek için kullanır, standarttan sapmalar üzerine yoğunlaşır.

Tablo 4.11.: Sürdürücü Liderlik Özelliği Şartlı İstisnalarla Yönetim (Pasif) Boyutu İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İstisnalarla Yönetim (Pasif) Boyutu										
Aksiyon almam için bazı şeylerin kötü gitmesi gerekir	0	0	0	0	3	8,6	26	74,3	6	17,1
Problem ciddi boyuta gelmeden müdahale etmem	0	0	1	2,9	1	2,9	23	65,7	10	28,6
Geliştirme yapmak için iş aksenin kötünün de altına inmesini beklerim	0	0	0	0	0	0	18	51,4	17	48,6
Ben müdahale edene kadar problemler kronik hale gelir	0	0	1	2,9	4	11,4	12	34,3	18	51,4
Hedefe ulaşmak için hataya gereksinim duyarım	0	0	1	2,9	7	20,0	15	42,9	12	34,3
"kırık değilse tamir etme" mottosunun sağlam bir destekçisiyimdir	1	2,9	2	5,7	3	8,6	16	45,7	13	37,1



İstisnalarla Yönetim (Pasif) boyutundaki yargılara yöneticiler büyük çoğunluk olarak katılmamışlardır. Şirket bünyesinde problemler kronik hale gelene kadar müdahale etmeme yaklaşımı, günümüz rekabetçi ortamında artık mümkün değildir. Hatalara yerinde ve anında müdahale etmek gereklidir. Yöneticilerin problemlere karşı kayıtsız kalmayıp müdahale ettikleri gözlemlenmektedir.

Tablo 4.12.: Serbest Liderlik Özelliği İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyo-rum		Katılıyo-o-rum		Ne Katılıyo-rum, Ne Katılmıyo-rum		Katılmıyo-rum		Kesinlikle Katılmıyo-rum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Serbest Liderlik										
Acil sorulara yanıt vermeyi geciktiririm.	0	0	0	0	1	2,9	11	31,4	23	65,7
Destek için gelen talepleri sonlandırmakta başarılı değilimdir	0	0	0	0	0	0	13	37,1	22	62,9
Karar vermekten kaçınırım	0	0	0	0	1	2,9	10	28,6	24	68,6
Önemli konularda kendi görüşümü dile geçirmekten kaçınırım	0	0	0	0	1	2,9	8	22,9	26	74,3
İhtiyaç duyduğumda ortalıkta gözükmem	0	0	0	0	0	0	5	14,3	30	85,7

Yöneticinin sözde var olduğunu tanımlayan durum olan “Serbest Liderlik”, yöneticinin astları kendi haline

bırakması, yetkilerini kullanmaktan kaçınması manasına gelir. Yöneticiler serbest liderlik yargılarına büyük oranda katılmayarak yönetici olarak liderlik etkilerini ve yetkilerini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.13.: Rasyonel Karar Verme Stili İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Rasyonel Karar Verme										
Önemli kararları dikkatli veririm	20	57,1	15	42,9	0	0	0	0	0	0
Önemli kararları verirken mantıksal ve sistematik bir yol çizerim	19	54,3	16	45,7	0	0	0	0	0	0
Karar verirken dikkatli düşünürüm.	22	62,9	13	37,1	0	0	0	0	0	0
Karar vermeden önce doğru bilgilerle karar verdiğimden emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kez kontrol ederim.	15	42,9	16	45,7	3	8,6	1	2,9	0	0
Belirli hedefler için karar verirken çeşitli seçenekleri değerlendiririm	19	54,3	15	42,9	1	2,9	0	0	0	0

Yöneticilerin rasyonel karar verme stili ile ilgili yargılara genel olarak yüksek oranda katıldıkları gözlemlenmektedir. Yöneticiler yüksek oranda rasyonel karar verme stilini benimsemişlerdir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.14.: Sezgisel Karar Verme Stili İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Sezgisel Karar Verme	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Karar verirken içgüdülerime güvenirim	2	5,7	13	37,1	11	31,4	7	20,0	2	5,7
Karar verirken sezgilerime güvenmeye eğilimliyim	2	5,7	9	25,7	15	42,9	7	20,0	2	5,7
Genel olarak doğru hissettiğim şekilde karar veririm	3	8,6	5	14,3	18	51,4	6	17,1	3	8,6
Karar verirken verdiğim kararın mantıklı bir sebebi olmasından çok bana doğru gelmesi önemlidir.	0	0	2	5,7	8	22,9	18	51,4	7	20,0
Karar verirken içimde hissettiklerime ve tepkilerime güveniyorum	7	20,0	0	0	19	54,3	8	22,9	1	2,9

Yöneticilerin sezgisel karar verme stili ile ilgili yargılara genel olarak bir kısmının katılıp bir kısmının katılmadığı gözlemlenmiştir. Bir kısım yöneticilerin karar verirken sezgilerini de kullandıkları anlaşılmaktadır.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.15.: Bağımlı Karar Verme Stili İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bağımlı Karar Verme										
Önemli kararlar verirken çoğu zaman başka insanların yardımına ihtiyaç duyarım.	1	2,9	5	14,3	19	54,3	9	25,7	1	2,9
Başka insanlara danışmadan nadiren önemli kararlar veririm.	2	5,7	2	5,7	13	37,1	17	48,6	1	2,9
Diğerlerinin desteği olursa önemli kararları vermem daha kolay olur	1	2,9	8	22,9	14	40,0	11	31,4	1	2,9
Önemli kararları alırken diğer insanlara akıl danışırım	3	8,6	18	51,4	9	25,7	5	14,3	0	0
Önemli bir karar verme aşamasında iken birinin beni doğru yöne yönlendirmesini severim.	1	2,9	7	20,0	16	45,7	9	25,7	2	5,7

Yöneticilerin bağımlı karar verme stili ile ilgili yargılara genel olarak katılmadıkları ancak küçük bir kısmının bağımlı karar verme stilini benimsedikleri görülmektedir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.16.: Çekingen Karar Verme Stili İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Çekingen Karar Verme	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Baskı hissetmeden önemli kararlar almaktan sakınırım.	0	0	1	2,9	3	8,6	23	65,7	8	22,9
Karar vermeyi mümkün olduğu zaman ertelerim	0	0	1	2,9	3	8,6	20	57,1	11	31,4
Önemli kararlar verme söz konusu olunca işi ağırdan alırım.	0	0	1	2,9	4	11,4	17	48,6	13	37,1
Genelde önemli kararları son dakikada veririm	0	0	0	0	4	11,4	18	51,4	13	37,1
Düşününce beni tedirgin ettiği için bir çok zamanlar karar vermeyi geciktiririm.	0	0	0	0	1	2,9	17	48,6	17	48,6

Yöneticilerin çekingen karar verme stili ile ilgili yargılara çoğunluk olarak katılmadıkları, çekingen karar verme stilini benimsemedikleri görülmektedir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.17.: Spontane Karar Verme Stili İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Spontane Karar Verme	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Genelde anlık olarak karar veririm.	0	0	2	5,7	9	25,7	21	60,0	3	8,6
Genelde bir anda karar veririm	0	0	2	5,7	5	14,3	22	62,9	6	17,1
Hızlı karar veririm	0	0	16	45,7	14	40,0	3	8,6	2	5,7
Karar verirken, o an için bana doğal gelen şeyi yaparım	0	0	6	17,1	13	37,1	12	34,3	4	11,4
Genelde fevri kararlar alırım	0	0	0	0	3	8,6	18	51,4	14	40,0

Yöneticilerin spontane karar verme stili ile ilgili yargılara çoğunluk olarak katılmadıkları, spontane karar verme stilini benimsemedikleri görülmektedir.

#### **4.6.1.3. Satış Temsilcileri ile ilgili Tanımlayıcı Bilgiler**

Araştırmaya 35 satış yöneticisine raporlama yapan 69 satış temsilcisi katılmıştır. Satış temsilcileri ile ilgili tanımlayıcı bilgiler şu şekildedir:

Tablo 4.18.: Satış Temsilcilerinin Cinsiyet Dağılımı

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
ERKEK	30	43,5	43,5	43,5
KADIN	39	56,5	56,5	100,0
TOPLAM	69	100,00	100,0	

Satış yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olmasına karşın, satış temsilcilerinin çoğunluğunu ise kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.19.: Satış Temsilcilerinin Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
1- 10 YIL	39	56,5	56,5	56,5
11- 25 YIL	30	43,5	43,5	100,0
TOPLAM	69	100,0	100,0	

Satış temsilcilerinin daha büyük kısmının iş hayatında diğerlerine göre yeni çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.20.: Satış Temsilcilerinin Araştırma Yapılan Şirkette Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
1- 5 YIL	52	75,4	75,4	75,4
6- 19 YIL	17	24,6	24,6	100,0
TOPLAM	69	100,0	100,0	

Şirkette çalışan satış temsilcilerinin çoğunun şirket bünyesinde yeni çalışan oldukları gözlemlenmektedir.

#### **4.6.1.4. Satış Temsilcilerinin Yöneticilerinin Davranışsal Performans Yargılarına Katılma Düzeyleri**



**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.21.: Davranışsal Performans İle İlgili Yargılara Katılma Düzeyleri

Davranışsal Performans	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yeni satış personelinin oryantasyonunu yönetir.	27	39,1	32	46,4	5	7,2	3	4,3	2	2,9
Düzenli olarak hedef belirleme toplantıları yapar	28	40,6	32	46,4	5	7,2	1	1,4	3	4,3
Düzenli olarak ilerleme ile ilgili gözden geçirmeler düzenler.	34	49,3	25	36,2	2	2,9	3	4,3	5	7,2
Eğitimler düzenler.	17	24,6	19	27,5	18	26,1	5	7,2	10	14,5
Performans görüşmeleri düzenler.	29	42,0	29	42,0	3	4,3	6	8,7	2	2,9
Satış temsilcileri ile telefon görüşmeleri yapar	28	40,6	26	37,7	9	13,0	4	5,8	2	2,9
İç ve dış satışları bir takım halinde yönetir.	32	46,4	29	42,0	2	2,9	4	5,8	2	2,9
Kişisel gelişim planı geliştirir	37	53,6	18	26,1	6	8,7	2	2,9	6	8,7
Satış görüşmeleri düzenler.	37	53,6	26	37,7	2	2,9	1	1,4	3	4,3

Satış temsilcilerinin genel olarak bağlı buldukları yöneticiler ile ilgili olumlu yargılara katılım düzeylerinin yüksek oldukları görülmektedir. Satış yöneticisinin eğitim düzenlemesi konusunda diğer yargılardan daha yüksek oranda olumsuz yanıt gelmesi, bazı yöneticilerin eğitim ile daha az ilgilendiğini göstermektedir.

#### **4.6.1.5. Müşteriler ile ilgili Tanımlayıcı Bilgiler**

Araştırmaya şirkete ait 828 müşteri katılmıştır.

Tablo 4.22.: Müşterilerin Hukuki Yapıları

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Anonim Şirketi	370	44,7	44,7	44,7
Limited Şirketi	413	49,9	49,9	94,6
Şahıs Şirketi	43	5,2	5,2	99,8
Kooperatif	2	,2	,2	100,0
TOPLAM	828	100,0	100,0	

Şirketin müşterilerinin büyük bölümünün anonim ve limited şirket şeklinde sermaye şirketi oldukları gözlemlenmektedir.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.23.: Müşterilerin Araştırma Yapılan Şirket ile Çalışma Süreleri

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
1-3 YIL	511	61,7	61,7	61,7
4-6 YIL	233	26,9	26,9	88,6
7-15 YIL	94	11,4	11,4	100,0
TOPLAM	828	100,0	100,0	

Şirkete ait müşterilerin büyük çoğunluğunun şirket ile yeni çalışmaya başladığı görülmektedir.

Tablo 4.24.: Müşterilerin Sektörlere Göre Dağılımları

	n	%	Geçerli %	Kümülatif %
Endüstri	311	37,6	37,6	37,6
Hizmet	138	16,7	16,7	54,2
Sağlık	24	2,9	2,9	57,1
Otomotiv	86	10,4	10,4	67,5
Teknoloji	23	2,8	2,8	70,3
Enerji	15	1,8	1,8	72,1
Tekstil	139	16,8	16,8	88,9
Hızlı Tüketim	41	5,0	5,0	93,8
Kimya	17	2,1	2,1	95,9
İnşaat	34	4,1	4,1	100,0
TOPLAM	828	100,0	100,0	

Şirket müşterilerinin yoğun olarak endüstri, hizmet ve tekstil sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

#### **4.6.1.4. Müşterilerin Hizmet Kalitesi Yargılarına Katılma Düzeyleri**

Tablo 4.25.: Müşterilerin Beklenen Potansiyel Kalite Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bir lojistik firması gereksinim duyduğum tüm hizmetleri sağlamalıdır	531	64,1	291	35,1	4	,5	2	,2	0	0
Bir lojistik firmasının gerektiği kadar personeli olmalıdır	550	66,4	274	33,1	1	,1	3	,4	0	0
Bir lojistik firmasının hizmet vermek için kullandığı tesisler yeterli olmalıdır	635	76,7	192	23,2	1	,1	0	0	0	0
Bir lojistik firmasının hizmet verdiği yönetim felsefesi yeterli olmalıdır	577	69,7	247	29,8	3	,4	1	,1	0	0
Bir lojistik firmasının personel devir hızı düşük olmalıdır	525	63,4	293	35,4	10	1,2	0	0	0	0
Bir lojistik firması iş ortaklarının ve paydaşlarının ağını kullanmalıdır	286	34,5	353	42,6	184	22,2	5	,6	0	0

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.26.: Müşterilerin Algılanan Potansiyel Kalite Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Şirket gereksinim duyduğum tüm hizmetleri sağlar	129	15,6	650	78,5	40	4,8	9	1,1	0	0
Şirketin gerektiği kadar personeli vardır	131	15,8	645	77,9	44	5,3	8	1,0	0	0
Şirketin hizmet vermek için kullandığı tesisler yeterlidir	225	27,2	560	67,6	39	4,7	4	,5	0	0
Şirketin hizmet verdiği yönetim felsefesi yeterlidir	115	13,9	661	79,8	40	4,8	8	1,0	4	,5
Şirketin personel devir hızı düşüktür	48	5,8	643	77,7	113	13,6	11	1,3	13	1,6
Şirket iş ortaklarının ve paydaşlarının ağını kullanır	47	5,7	608	73,4	150	18,1	21	2,5	2	,2

Müşteriler, potansiyel kalite ile ilgili olarak yargılara yüksek oranda katılmışlardır. Şirketin algılanan potansiyel kalitesinin ise beklenenden biraz daha düşük olduğu görülmektedir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.27.: Müşterilerin Beklenen Katı Proses Kalitesi Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bir lojistik firması zaman planları ile çalışmalıdır	635	76,7	191	23,1	2	,2	0	0	0	0
Bir lojistik firması finansal anlaşmalara ve bütçelere bağlı kalmalıdır	462	55,8	355	42,9	9	1,1	2	,2	0	0
Bir lojistik firması taahhüt ettiği zamanlamaya uymalıdır	727	87,8	100	12,1	1	,1	0	0	0	0
Bir lojistik firması için detayları ile ilgilenmelidir	610	73,7	214	25,8	4	,5	0	0	0	0
Bir lojistik firmasının ihtiyaçlarımızı iyi anlaması gerekir	710	85,7	118	14,3	0	0	0	0	0	0

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.28.: Müşterilerin Algılanan Katı Proses Kalitesi Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Şirket zaman planları ile çalışır	214	25,8	565	68,2	22	2,7	20	2,4	7	,8
Şirket finansal anlaşmalara ve bütçelere bağlı kalır	306	37,0	486	58,7	22	2,7	14	1,7	0	0
Şirket taahhüt ettiği zamanlamaya uyar.	194	23,4	585	70,7	25	3,0	15	1,8	9	1,1
Şirket işin detayları ile ilgilenir	129	15,6	637	76,9	32	3,9	22	2,7	8	1,0
Şirket ihtiyaçlarımızı iyi anlar	202	24,4	574	69,3	27	3,3	21	2,5	4	,5

Müşteriler, katı proses kalitesi ile ilgili olarak yargılara yüksek oranda katılmışlardır. Şirketin algılanan katı proses kalitesinin ise beklenenden biraz daha düşük olduğu görülmektedir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.29.: Müşterilerin Beklenen Yumuşak Proses Kalitesi Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bir lojistik firmasının işini coşku ve hevesle yapması gerekir	476	57,5	351	42,4	1	,1	0	0	0	0
Bir lojistik firmasının problemlerimizi dinlemesi gerekir	598	72,2	228	27,5	2	,2	0	0	0	0
Bir lojistik firmasının görüş ve önerilere açık olması gerekir	582	70,3	245	29,6	1	,1	0	0	0	0
Bir lojistik firmasının çalışanlarının cana yakın olması gerekir	370	44,7	424	51,2	32	3,9	2	,2	0	0
Bir lojistik firmasının gerekli konuları bizimle tartışması gerekir	437	52,8	387	46,7	2	,2	2	,2	0	0
Bir lojistik firması bizim yararımıza olacak durumları gözetmesi gerekir	632	76,3	195	23,6	1	,1	0	0	0	0



**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.30.: Müşterilerin Algılanan Yumuşak Proses Kalitesi Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Şirket işini coşku ve hevesle yapar	161	19,4	617	74,5	31	3,7	19	2,3	0	0
Şirket problemlerimizi dinler	326	39,4	468	56,5	11	1,3	15	1,8	8	1,0
Şirket görüş ve önerilere açıktır	243	29,3	540	65,2	25	3,0	20	2,4	0	0
Şirket çalışanı cana yakındır	375	45,3	418	50,5	24	2,9	11	1,3	0	0
Şirket gerekli konuları bizimle tartışır	207	25,0	575	69,4	28	3,4	15	1,8	3	,4
Şirket bizim yararımıza olacak durumları gözetir	177	21,4	595	71,9	35	4,2	18	2,2	3	,4

Müşteriler, yumuşak proses kalite ile ilgili olarak yargılara yüksek oranda katılmışlardır. Şirketin algılanan yumuşak proses kalitesinin ise beklenen yumuşak proses kalitesinden daha düşük olduğu görülmektedir. Müşteriler şirket çalışanlarının cana yakın olduğunu düşünmektedirler; bu konu ile ilgili algılanan yargının beklenen yargıdan daha yüksek olduğu gözükmemektedir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.31.: Müşterilerin Beklenen Çıktı Kalitesi Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bir lojistik firmasının hedeflere ulaşması gerekir	506	61,1	315	38,0	7	,8	0	0	0	0
Bir lojistik firmasının hissedilebilir bir etkisi olmalıdır	494	59,7	330	39,9	3	,4	1	,1	0	0
Bir lojistik firmasının kurum olarak imajımıza ve satışlarımıza etkisi olmalıdır	471	56,9	348	42,0	7	,8	2	,2	0	0
Bir lojistik firmasının sunduğu hizmetler konusunda kreatif olması gereklidir	527	63,6	297	35,9	4	,5	0	0	0	0
Bir lojistik firmasının stratejimizle uyumlu olması gerekir	461	55,7	357	43,1	9	1,1	1	,1	0	0

Tablo 4.32.: Müşterilerin Algılanan Çıktı Kalitesi Yargılarına Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Şirket hedeflere ulaşır	167	20,2	609	73,6	30	3,6	21	2,5	1	,1
Şirketin hissedilebilir bir etkisi vardır	191	23,1	586	70,8	32	3,9	19	2,3	0	0
Şirketin kurum olarak imajımıza ve satışlarımıza etkisi vardır	74	8,9	667	80,6	59	7,1	25	3,0	3	,4
Şirket sunduğu hizmetler konusunda kreatiftir	145	17,5	624	75,4	37	4,5	21	2,5	1	,1
Şirket stratejimizle uyumludur	166	20,0	606	73,2	32	3,9	16	1,9	8	1,0

Müşteriler, çıktı kalitesi ile ilgili olarak yargılara yüksek oranda katılmışlardır. Şirketin algılanan çıktı kalitesinin ise beklenenden çıktı kalitesinden daha düşük olduğu görülmektedir.

#### **4.6.2. Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili olarak “Cronbach’s Alpha” güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Müşteri hizmet kalitesi ile ilgili olarak kullanılan INDSERV

ölçeğinin cronbach's alpha değeri 0,903 olarak tespit edilmiştir.

Satış temsilcilerine uygulanan yöneticilerin davranışsal performansı ile ilgili ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,927 olarak tespit edilmiştir.

Liderlik stili ile ilgili ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,798; karar verme stili ile ilgili ölçeğin cronbach's alpha değeri ise 0,772 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.6.3. Araştırma Modeli Değişkenlerinin İlişki ve Etki Analizi Sonuçları**

##### **4.6.3.1. Satış Yöneticisinin Liderlik Stilinin Satış Yöneticisinin Davranışsal Performansına Etkisinin Analizi**

Araştırmanın yapıldığı şirkette 35 satış yöneticisi ve bu yöneticilere bağlı olarak 69 satış temsilcisi bulunmaktadır. Satış temsilcilerinin yöneticilerine ilişkin davranışsal performansını değerlemek üzere verilen anket formlarında çalıştıkları yöneticiler kodlanmış ve böylece hangi satış temsilcisinin hangi satış yöneticisini değerlediği saptanmıştır.

Verilerin analizi öncesinde satış temsilcilerinin yöneticileri ile ilgili verdikleri puanlar her bir satış yöneticisi için gruplanarak ortalamaları alınmış ve böylece yöneticilerin davranışsal performans puanları hesaplanmıştır.

Satış yöneticisinin liderlik tarzı ile davranışsal performansı arasındaki ilişkilere yönelik H1 hipotezini test etmek üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Analizin sonuçları Tablo 4.33, Tablo 4.34 ve Tablo 4.35'te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik özelliği ile satış yöneticisinin davranışsal performansı arasındaki korelasyon katsayısı 0,896 bulunmuştur. Determinasyon katsayısına göre dönüştürücü liderlik özelliği, tek başına davranışsal performansın %80,3'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlar ışığında H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Bu yüksek ilişkiyle hareketle dönüştürücü liderlik özelliğinin davranışsal performansa etkisine ilişkin regresyon modelinin anlamlı olduğu Tablo 2'de elde edilen sonuçtan anlaşılmaktadır. Modelin katsayıları Tablo 3'te yer almakta olup, bu sonuca göre H1b hipotezi kabul edilmiştir.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

Tablo 4.33.: Dönüştürücü Liderlik Özelliği İle Yöneticinin Davranışsal Performansı İlişkisi Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin standart hatası
	,896	,803	,797	,36781

Tablo 4.34.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Yöneticinin Davranışsal Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	18,200	1	18,200	134,530	,000
Artık	4,464	33	,135		
Toplam	22,664	34			

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.35.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Yöneticinin Davranışsal Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	-7,233	,966		-7,484	,000
Dönüş. Liderlik Puanı	2,653	,229	0,896	11,599	,000

Yukarıda açıklandığı üzere şirketin satış performansının ölçüsü olarak müşterinin, hizmete ilişkin beklediği kalite ile algıladığı kalite arasındaki fark alınmıştır. Modelde açıklandığı üzere endüstriyel pazarlarda hizmet kalitesini ölçmek üzere kullanılan INDSERV ölçeği, potansiyel kalite, temel süreç kalitesi, destek süreç kalitesi ve çıktı kalitesi olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. Bu çerçevede beklenen ve algılanan kalite puanları söz konusu dört bileşene göre hesaplanmıştır. Dört bileşen itibarı ile beklenen kalite ve algılanan kalite arasındaki farklar ile bu farkların toplamı, satış performansı ölçüleri olarak analizde kullanılmıştır. Başka bir anlatımla, fark,

(beklenen kalite puanı – algılanan kalite puanı) şeklinde hesaplanmıştır. Dolayısıyla fark değişkeninin negatif çıkması, algılanan kalitenin yüksek; pozitif çıkması algılanan kalitenin müşterinin beklediği kaliteden düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırma kapsamına giren 828 müşterinin hangi satış yöneticisinin sorumluluk alanına girdiği anket formlarında kodlanmıştır; böylece hangi müşterilerin hangi satış yöneticisinin bölgesindeki hizmetleri değerledikleri de saptanmıştır.

Verilerin analizi öncesinde müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin verdikleri beklenen ve algılanan kalite puanları her bir satış yöneticisi için gruplanarak ortalamaları alınmış ve böylece satış performans puanları ilgili yöneticilerle ilişkilendirilmiştir.

Araştırma hipotezlerinden H1'e ait üçüncü alt hipotez serbest liderlik özelliğinin yöneticinin davranışsal performansına negatif etkisi olduğu üzerine kurulmuştur. Bu amaçla regresyon analizi uygulanmış olup Tablo 4.36'daki sonuca göre model anlamlı çıkmamıştır. Regresyon modeli anlamlılık testi tablosunda önem



## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

derecesinin anlamlı çıkmamış olması, bu ilişkiyi doğrulamamaktadır. H1c hipotezi bu nedenle reddedilmiştir.

Tablo 4.36.: Serbest Liderlik Özelliğinin Yöneticinin Davranışsal Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	1,155	1	1,155	1,772	,192
Artık	21,509	33	,652		
Toplam	22,664	34			

Tablo 4.37.: Serbest Liderlik Özelliğinin Yöneticinin Davranışsal Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,613	,514		8,978	,000
Serbest Liderlik Puanı	-,506	,380	-,226	-1,331	,192

Araştırma hipotezlerinden H1'e ait dördüncü alt hipotez, dönüştürücü liderlik özelliğinin yöneticinin davranışsal performansına etkisinin, sürdürücü liderlik özelliğinin etkisinden daha yüksek olduğu şeklinde kurulmuştur. Sürdürücü liderlik özelliğinin yöneticinin davranışsal performansına etkisine ilişkin regresyon modelinin test sonuçları Tablo 4.38. ve Tablo 4.39.'da gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre model anlamlı çıkmamıştır. Regresyon katsayısı da oldukça küçük olup 0,012'dir. Dönüştürücü liderlik özelliğinin yöneticinin davranışsal performansına etkisini gösteren regresyon katsayısı ise Tablo 4.35.'te görüleceği üzere 2,653'tür. Bu sonuca göre dönüştürücü liderlik özelliğinin daha yüksek bir etkiye sahip olduğu hipotezi doğrulanmış olup H1d kabul edilmiştir.

Tablo 4.38.: Sürdürücü Liderlik Özelliğinin Davranışsal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,001	1	,001	,001	,974
Artık	22,663	33	,687		
Toplam	22,664	34			

Tablo 4.39.: Sürdürücü Liderlik Özelliğinin Davranışsal Performansa Etkisine İlişkin Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,92	1,033		3,796	,001
Sür. Liderlik Puanı	,012	,364	,006	,033	,974

#### **4.6.3.2.Satış Yöneticisinin Liderlik Stilinin Müşterinin Değerlediği Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinin Analizi**

Araştırma hipotezlerinden H2 hipotezi, dönüştürücü liderlik özelliği ile müşterinin değerlediği hizmet kalitesi üzerine kurulmuştur. H2'nin alt hipotezleri ise kalitenin dört farklı boyutunun yine dönüştürücü liderlik ile olan ilişkisini test etmek üzere oluşturulmuştur. Hipotezleri test etmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.40. : Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	45,293	1	45,293	66,664	,000
Artık	22,421	33	,679		
Toplam	67,714	34			

Tablo 4.41.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	19,616	2,166		9,057	,000
Dönüş. Liderlik Puanı	-4,185	,513	-,818	-8,165	,000

Tablo 4.40.'ta görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Öte yandan yukarıda da açıklandığı üzere regresyon katsayısının negatif değer çıkması algılanan

hizmet kalitesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.  
Bu sonuçlar ışığında H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H2'nin ilk alt hipotezi olan H2a dönüştürücü liderliğin potansiyel hizmet kalitesine etkisi üzerine kurulmuştur.

Tablo 4.42.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Potansiyel Kaliteye Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	1,617	1	1,617	76,971	,000
Artık	,693	33	,021		
Toplam	2,311	34			

Tablo 4.43.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Potansiyel Kaliteye Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,849	,381		10,105	,000
Dönüş. Liderlik Puanı	-,791	,090	-,837	-8,773	,000

Tablo 4.42.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.43.'te de görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -0,791 gibi yüksek bir değerdir. Böylelikle H2a hipotezi kabul edilmiştir.

H2'nin ikinci alt hipotezi olan H2b dönüştürücü liderlik ile katı proses kalitesi arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.

Tablo 4.44.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Katı Proses Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	3,068	1	3,068	55,292	,000
Artık	1,831	33	,055		
Toplam	4,899	34			

Tablo 4.45.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Katı Proses Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,164	,619		8,343	,000
Dönüş. Liderlik Puanı	- 1,089	,146	-,791	-7,436	,000

Tablo 4.44.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.45.'te de görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -1,089 gibi yüksek bir değerdir. Böylelikle H2b hipotezi kabul edilmiştir.

H2'nin üçüncü alt hipotezi olan H2c dönüştürücü liderlik ile yumuşak proses kalitesi arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.

Tablo 4.46.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Yumuşak Proses Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	2,936	1	2,936	77,192	,000
Artık	1,255	33	,038		
Toplam	4,191	34			

Tablo 4.47.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Yumuşak Proses Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,863	,512		9,490	,000
Dönüş. Liderlik Puanı	-1,065	,121	-,837	-8,786	,000

Tablo 4.45.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.47.'de de görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -1,065 gibi yüksek bir değerdir. Böylelikle H2c hipotezi kabul edilmiştir.

H2'nin dördüncü alt hipotezi olan H2d dönüştürücü liderlik ile çıkış kalitesi arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.



## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.48.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Çıkış Kalitesine Etkisi  
Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	2,985	1	2,985	54,979	,000
Artık	1,792	33	,054		
Toplam	4,777	34			

Tablo 4.49.: Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Çıkış Kalitesine Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,016	,612		8,193	,000
Dönüş. Liderlik Puanı	-1,074	,145	-,791	-7,415	,000

Tablo 4.48.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.49.'da da görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -1,074 gibi yüksek bir değerdir. Böylelikle H2d hipotezi kabul edilmiştir.

Sürdürücü liderlik özelliğinin müşterinin değerlediği hizmet kalitesine etkisine ilişkin regresyon analizi

sonuçları Tablo 4.50. ve Tablo 4.51.'de gösterilmiştir. Tablo 4.50.'deki sonuca göre model anlamlı çıkmamıştır. Nitekim regresyon katsayısı da -0,049'dur. Model anlamlı olmadığı için sürdürücü liderliğin etkisine ilişkin regresyon katsayısı da anlamlı değildir; böylece H3 hipotezi kabul edilmiş olup, dönüştürücü liderlik özelliğinin müşterinin değerlediği hizmet kalitesine etkisi, sürdürücü liderlik özelliğinin hizmet kalitesine olan etkisinden daha yüksektir.

Tablo 4.50.: Sürdürücü Liderlik Özelliğinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,013	1	,013	,006	,938
Artık	67,702	33	2,052		
Toplam	67,714	34			

Tablo 4.51.: Sürdürücü Liderlik Özelliğinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,108	1,785		1,181	,246
Sürdürücü Liderlik Puanı	-,049	,629	-,014	-,078	,938

#### **4.6.3.2. Satış Yöneticisinin Karar Verme Stilinin Satış Yöneticisinin Davranışsal Performansına Etkisinin Analizi**

Araştırmanın dördüncü hipotezi beş adet alt hipotezden oluşmuş olup, satış yöneticisinin karar verme tarzının davranışsal performansı ile olan ilişkilerini saptamak üzerine kurulmuştur. Hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

İlk alt hipotez olan H4a satış yöneticisinin rasyonel karar verme stili ile davranışsal performansı arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur.

Tablo 4.52.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	4,937	1	4,937	9,190	,005
Artık	17,727	33	,537		
Toplam	22,664	34			

Tablo 4.53.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,268	1,222		,219	,828
Rasyonel Karar V. Puanı	,817	,270	,467		,005

Tablo 4.51.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlıdır. Tablo 4.53.'te görüldüğü üzere korelasyon

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA  
TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

katsayısı 0,817 çıkmıştır. Böylelikle H4a hipotezi kabul edilmiştir.

H4 hipotezinin ikinci alt hipotezi sezgisel karar verme tarzının yöneticinin davranışsal performansına etkisini araştırmak üzerine kurulmuştur.

Tablo 4.54.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,453	1	,453	,673	,418
Artık	22,211	33	,673		
Toplam	22,664	34			

Tablo 4.55.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,387	,546		8,035	,000
Sezgisel Karar V. Puanı	-,152	,185	-,141	-,820	,418

H4b'nin testi regresyon katsayısı negatif olduğu için sezgisel karar verme stili ile davranışsal performans arasında ters yönde bir ilişki olduğunu göstermekle birlikte Tablo 4.54'te önem derecesinin anlamlı çıkmamış olması, bu ilişkiyi doğrulamamaktadır. H4b hipotezi bu nedenle reddedilmiştir.

H4 hipotezinin üçüncü alt hipotezi H4c bağımlı karar verme tarzının yöneticinin davranışsal performansına etkisini araştırmak üzerine kurulmuştur.

Tablo 4.56.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi  
Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,029	1	,029	,042	,838
Artık	22,635	33	,686		
Toplam	22,664	34			

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA  
TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

Tablo 4.57.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,084	,651		6,271	,000
Bağımlı Karar V. Puanı	-,044	,214	-,036	-,206	,838

H4c'nin testi regresyon katsayısı negatif olduğu için bağımlı karar verme stili ile davranışsal performans arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülmekle birlikte Tablo 4.56.'da önem derecesinin anlamlı çıkmamış olması, bu ilişkiyi doğrulamamaktadır. H4c hipotezi bu nedenle reddedilmiştir.

H4 hipotezinin dördüncü alt hipotezi H4d çekingen karar verme tarzının yöneticinin davranışsal performansına etkisini araştırmak üzerine kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.58.: Çekingen Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	1,152	1	1,152	1,767	,193
Artık	21,512	33	,652		
Toplam	22,664	34			

Tablo 4.59.: Çekingen Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,547	,467		9,741	,000
Çekingen Karar V. Puanı	-,336	,253	-,225	-1,329	,193

H4d'nin testinde regresyon katsayısı negatif olduğu için çekingen karar verme stili ile davranışsal performans arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülmekle birlikte, Tablo 4.58.'de önem derecesinin anlamlı çıkmamış



olması, bu ilişkiyi doğrulamamaktadır. H4d hipotezi buna bağlı olarak reddedilmiştir

H4 hipotezinin beşinci alt H4e hipotezi spontane karar verme tarzının yöneticinin davranışsal performansına etkisini araştırmak üzerine kurulmuştur.

Tablo 4.60.: Spontane Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,195	1	,195	,286	,596
Artık	22,469	33	,681		
Toplam	22,664	34			

Tablo 4.61.: Spontane Karar Verme Stilinin Davranışsal Performansa Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,263	,595		7,163	,000
Çekingen Karar V. Puanı	-,130	,243	-,093	-,535	,596

H4e'nin testinde regresyon katsayısı negatif olduğu için spontane karar verme stili ile davranışsal performans arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülmekle birlikte, Tablo 4.60'ta önem derecesinin anlamlı çıkmamış olması bu ilişkiyi doğrulamamaktadır. H4e hipotezi bu yüzden reddedilmiştir.

#### **4.6.3.3. Satış Yöneticisinin Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisinin Analizi**

Satış yöneticisinin karar verme stilinin müşteri hizmet kalitesine etkisinin analizi için regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezi olan H5a ve alt hipotezleri rasyonel karar verme stilinin müşterinin hizmet kalitesine ve hizmet kalitesinin alt boyutlarına olan etkisini araştırmak üzere kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.62.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi  
Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	15,646	1	15,646	9,916	,003
Artık	52,069	33	1,578		
Toplam	67,714	34			

Tablo 4.63.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	8,531	2,094		4,073	,000
Rasyonel Karar V. Puanı	-1,455	,462	-,481	-3,149	,003

Tablo 4.62.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.63.'te görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -1,455 çıkmıştır. Böylelikle H5a hipotezi kabul edilmiştir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA  
TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

İlk alt hipotez olan H5a1 rasyonel karar verme stilinin müşterinin değerlediği potansiyel kaliteye olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.64.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,591	1	,591	11,337	,002
Artık	1,720	33	,052		
Toplam	2,311	34			

Tablo 4.65.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,789	,381			,000
Rasyonel Karar V. Puanı	-,283	,084	-,506	-3,367	,002

Tablo 4.64.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.65.'te görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -0,283 çıkmıştır. Böylelikle H5a1 hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci alt hipotez olan H5a2 rasyonel karar verme stiline müşterinin değerlediği katı proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.66.: Rasyonel Karar Verme Stiline Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	1,206	1	1,206	10,773	,002
Artık	3,693	33	,112		
Toplam	4,899	34			

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA  
TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

Tablo 4.67.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,392	,558		4,289	,000
Rasyonel Karar V. Puanı	-,404	,123	-,496	-3,282	,002

Tablo 4.66’da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.67.’de görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -0,404 çıkmıştır. Böylelikle H5a2 hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü alt hipotez olan H5a3 rasyonel karar verme stilinin müşterinin değerlediği yumuşak proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.68.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,871	1	,871	8,653	,006
Artık	3,320	33	,101		
Toplam	4,191	34			

Tablo 4.69.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,918	,529		3,626	,001
Rasyonel Karar V. Puanı	-,343	,117	-,456	-2,942	,006

Tablo 4.68.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.69.'da görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -0,343 çıkmıştır. Böylelikle H5a3 hipotezi kabul edilmiştir.

**SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA  
TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

---

Dördüncü alt hipotez olan H5a4 rasyonel karar verme stilinin müşterinin değerlediği çıkış kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.70.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,962	1	,962	8,319	,007
Artık	3,816	33	,116		
Toplam	4,777	34			

Tablo 4.71.: Rasyonel Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,113	,567		3,726	,001
Rasyonel Karar V. Puanı	-,361	,125	-,449	-2,884	,007

Tablo 4.70.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.71.'de görüldüğü üzere korelasyon



katsayısı -0,361 çıkmıştır. Böylelikle H5a4 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan H5b ve alt hipotezleri sezgisel karar verme stiline müşterinin hizmet kalitesine ve hizmet kalitesinin alt boyutlarına olan etkisini araştırmak üzere kurulmuştur.

Tablo 4.72.: Sezgisel Karar Verme Stiline Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	1,192	1	1,192	,591	,447
Artık	66,523	33	2,016		
Toplam	67,714	34			

Tablo 4.73.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,267	,945		1,341	,189
Rasyonel Karar V. Puanı	,246	,320	,133	,769	,447

Tablo 4.72.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.73.'deki korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile müşterinin değerlediği hizmet kalitesi arasında negatif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5b hipotezi reddedilmiştir.

İlk alt hipotez olan H5b1 sezgisel karar verme stilinin müşterinin değerlediği potansiyel kaliteye olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.74.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,064	1	,064	,940	,339
Artık	2,247	33	,068		
Toplam	2,311	34			

Tablo 4.75.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,351	,174		2,023	,051
Sezgisel Karar V. Puanı	,057	,059	,166	,970	,339

Tablo 4.74.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.75'te korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile potansiyel kalite arasında negatif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5b1 hipotezi reddedilmiştir.

İkinci alt hipotez olan H5b2 sezgisel karar verme stilinin müşterinin değerlediği katı proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.76.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,096	1	,096	,661	,422
Artık	4,802	33	,146		
Toplam	4,899	34			

Tablo 4.77.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,372	,254		1,464	,153
Sezgisel Karar V. Puanı	,070	,086	,140	,813	,422

Tablo 4.76.'da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.77.'de korelasyon

katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile katı proses kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5b2 hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü alt hipotez olan H5b3 sezgisel karar verme stilinin müşterinin değerlediği yumuşak proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.78.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,086	1	,086	,692	,411
Artık	4,104	33	,124		
Toplam	4,191	34			

Tablo 4.79.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,181	,235		,772	,446
Sezgisel Karar V. Puanı	,066	,080	,143		,411

Tablo 4.78.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.79.'da korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile yumuşak proses kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5b3 hipotezi reddedilmiştir.

Dördüncü alt hipotez olan H5b4 sezgisel karar verme stilinin müşterinin değerlediği çıkış kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.80.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	0,47	1	0,47	,330	,569
Artık	4,730	33	,143		
Toplam	4,777	34			

Tablo 4.81.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,346	,252		1,372	,179
Sezgisel Karar V. Puanı	,049	,085	,100	,575	,589

Tablo 4.80.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.81.'de korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile çıkış kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5b4 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan H5c ve alt hipotezleri bağımlı karar verme stilinin müşterinin hizmet kalitesine ve hizmet kalitesinin alt boyutlarına olan etkisini araştırmak üzere kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.82.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,050	1	,050	,025	,876
Artık	67,664	33	2,050		
Toplam	67,714	34			

Tablo 4.83.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,142	1,126		1,902	,066
Bağımlı Karar V. Puanı	-,058	,370	-,027	-,157	,876

Tablo 4.82.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.83.'te korelasyon katsayısından görüldüğü üzere bağımlı karar verme ile müşterinin değerlediği hizmet kalitesi arasında negatif



ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5c hipotezi reddedilmiştir.

İlk alt hipotez olan H5c1 bağımlı karar verme stilinin müşterinin değerlediği potansiyel kaliteye olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.84.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,000	1	,000	,001	,980
Artık	2,311	33	,070		
Toplam	2,311	34			

Tablo 4.85.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,519	,208		2,495	,018
Bağımlı Karar V. Puanı	-,002	,068	-,004	-,025	,980

Tablo 4.84.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.85.'te korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile potansiyel kalite arasında negatif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5c1 hipotezi reddedilmiştir.

İkinci alt hipotez olan H5c2 bağımlı karar verme stilinin müşterinin değerlediği katı proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.86.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi  
Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,003	1	,003	,022	,883
Artık	4,895	33	,148		
Toplam	4,899	34			

Tablo 4.87.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,615	,303		2,031	,050
Bağımlı Karar V. Puanı	-,015	,100	-,026	-,148	,883

Tablo 4.86.'da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.87.'de korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile katı proses kalitesi arasında negatif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5c2 hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü alt hipotez olan H5c3 bağımlı karar verme stilinin müşterinin değerlediği yumuşak proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.88.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	0,12	1	,012	,098	,757
Artık	4,178	33	,127		
Toplam	4,191	34			

Tablo 4.89.: Sezgisel Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,455	,280		1,627	,113
Bağımlı Karar V. Puanı	-,029	,092	-,054	-,312	,757

Tablo 4.88.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.89.'da korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile yumuşak proses kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5c3 hipotezi reddedilmiştir.

Dördüncü alt hipotez olan H5c4 bağımlı karar verme stilinin müşterinin değerlediği çıkış kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.90.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,000	1	,000	,000	,995
Artık	4,777	33	,145		
Toplam	4,777	34			

Tablo 4.91.: Bağımlı Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,484	,299		1,617	,115
Bağımlı Karar V. Puanı	,001	,098	,001		,995

Tablo 4.90.'da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.91.'de korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile

çıkış kalitesi arasında negatif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5c4 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan H5d ve alt hipotezleri çekingен karar verme stilinin müşterinin hizmet kalitesine ve hizmet kalitesinin alt boyutlarına olan etkisini araştırmak üzere kurulmuştur.

Tablo 4.92.: Çekingен Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	4,284	1	4,284	2,229	,145
Artık	63,431	33	1,922		
Toplam	67,714	34			

Tablo 4.93.: Çekingen Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,825	,802		1,030	,311
Çekingen Karar V. Puanı	,648	,434	,252	1,493	,145

Tablo 4.92.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.93.'te korelasyon katsayısından görüldüğü üzere bağımlı karar verme ile müşterinin değerlediği hizmet kalitesi arasında negatif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5d hipotezi reddedilmiştir.

İlk alt hipotez olan H5d1 çekingen karar verme stilinin müşterinin değerlediği potansiyel kaliteye olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.94.: Çekingen Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,236	1	,236	3,761	,061
Artık	2,074	33	,063		
Toplam	2,311	34			

Tablo 4.95.: Çekingen Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,245	,145		1,691	,100
Çekingen Karar V. Puanı	,152	,079	,320	1,939	,061

Tablo 4.94.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.95.'te korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile potansiyel kalite arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5d1 hipotezi reddedilmiştir.



İkinci alt hipotez olan H5d2 çekingen karar verme stilinin müşterinin değerlediği katı proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.96.: Çekingen Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,320	1	,320	2,309	,138
Artık	4,578	33	,139		
Toplam	4,899	34			

Tablo 4.97.: Çekingen Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,258	,215		1,199	,239
Çekingen Karar V. Puanı	,177	,117	,256	1,519	,138

Tablo 4.96.'da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.97.'de korelasyon katsayısının

dan görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile katı proses kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5d2 hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü alt hipotez olan H5d3 çekingen karar verme stilinin müşterinin değerlediği yumuşak proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.98.: Çekingen Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,304	1	,304	2,579	,118
Artık	3,887	33	,118		
Toplam	4,191	34			

Tablo 4.99.: Çekingen Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,065	,198		,329	,744
Çekingen Karar V. Puanı	,173	,107	,269	1,606	,118

Tablo 4.98.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.99.'da korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile yumuşak proses kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5d3 hipotezi reddedilmiştir.

Dördüncü alt hipotez olan H5d4 bağımlı karar verme stilinin müşterinin değerlediği çıkış kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.100.: Çekingin Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,216	1	,216	1,560	,221
Artık	4,562	33	,138		
Toplam	4,777	34			

Tablo 4.101.: Çekingen Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,229	,215		1,065	,294
Çekingen Karar V. Puanı	,145	,116	,212	1,249	,221

Tablo 4.100.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.101.'de korelasyon katsayısından görüldüğü üzere sezgisel karar verme ile çıkış kalitesi arasında negatif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5d4 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan H5e ve alt hipotezleri spontane karar verme stilinin müşterinin hizmet kalitesine ve hizmet kalitesinin alt boyutlarına olan etkisini araştırmak üzere kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.102.: Spontane Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,289	1	,289	,142	,709
Artık	67,425	33	2,043		
Toplam	67,714	34			

Tablo 4.103.: Spontane Karar Verme Stilinin Müşteri Hizmet Kalitesine Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,593	1,031		1,545	,132
Spontane Karar V. Puanı	,158	,421	,065	,376	,709

Tablo 4.102.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.103.'te regresyon katsayısından görüldüğü üzere spontane karar verme ile müşterinin değerlediği hizmet kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5e hipotezi reddedilmiştir.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

İlk alt hipotez olan H5e1 çekingen karar verme stilinin müşterinin değerlediği potansiyel kaliteye olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.104.: Spontane Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,005	1	,005	,078	,782
Artık	2,305	33	,070		
Toplam	2,311	34			

Tablo 4.105.: Spontane Karar Verme Stilinin Potansiyel Kaliteye Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,462	,191		2,425	,021
Spontane Karar V. Puanı	,022	,078	,048	,279	,782

Tablo 4.104.'te görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.105.'de korelasyon katsayısından görüldüğü üzere spontane karar verme ile

potansiyel kalite arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5e1 hipotezi reddedilmiştir.

İkinci alt hipotez olan H5e2 spontane karar verme stilinin müşterinin değerlediği katı proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.106.: Spontane Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,026	1	,026	,178	,676
Artık	4,872	33	,148		
Toplam	4,899	34			

Tablo 4.107.: Spontane Karar Verme Stilinin Katı Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,458	,277		1,651	,108
Spontane Karar V. Puanı	,048	,113	,073	,422	,676

Tablo 4.106’da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.107.’de korelasyon katsayısından görüldüğü üzere spontane karar verme ile katı proses kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5e2 hipotezi reddedilmiştir.

Üçüncü alt hipotez olan H5e3 spontane karar verme stilinin müşterinin değerlediği yumuşak proses kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

Tablo 4.108.: Spontane Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,026	1	,026	,206	,653
Artık	4,165	33	,126		
Toplam	4,191	34			



Tablo 4.109.: Spontane Karar Verme Stilinin Yumuşak Proses Kalitesine Olan Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,257	,256		1,003	,323
Spontane Karar V. Puanı	,047	,105	,079	,454	,653

Tablo 4.108.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.109.'da korelasyon katsayısından görüldüğü üzere spontane karar verme ile yumuşak proses kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5e3 hipotezi reddedilmiştir.

Dördüncü alt hipotez olan H5e4 spontane karar verme stilinin müşterinin değerlediği çıkış kalitesine olan etkisinin araştırılması için kurulmuştur.

## **SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE KARAR ALMA TARZLARININ PERFORMANSLARINA ETKİLERİ**

Tablo 4.110.: Spontane Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi  
Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	,007	1	,007	,050	,824
Artık	4,770	33	,145		
Toplam	4,777	34			

Tablo 4.111.: Çekingen Karar Verme Stilinin Çıkış Kalitesine Olan Etkisi  
Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,426	,274		1,554	,130
Spontane Karar V. Puanı	,025	,112	,039	,224	,824

Tablo 4.110.'da görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmamıştır. Ancak Tablo 4.111.'de korelasyon katsayısından görüldüğü üzere spontane karar verme ile çıkış kalitesi arasında pozitif ilişki vardır. Model anlamsız çıktığı için H5e4 hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.6.3.4. Satış Yöneticisinin Davranışsal Performansının Şirket Performansına Etkisinin Analizi**

Satış yöneticisinin davranışsal performansının şirket performansına etkisinin analizi, regresyon testi ile yapılmış olup sonuçlar Tablo 67 ve 68’de yer almaktadır.

Tablo4.112.: Satış Yöneticisinin Davranışsal Performansının Şirket Performansına Etkisi Regresyon Modeli Anlamlılık Testi

Model	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	41,494	1	41,494	52,223	,000
Artık	26,220	33	,795		
Toplam	67,714	34			

Tablo4.113.: Satış Yöneticisinin Davranışsal Performansının Şirket Performansına Etkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Regresyon Modeli Katsayıları		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	7,319	,755		9,689	,000
Spontane Karar V. Puanı	-1,353	,187	-,783	-7,227	,000

Tablo 4.112.'de görüldüğü üzere regresyon modeli anlamlı çıkmıştır. Tablo 4.113'te görüldüğü üzere korelasyon katsayısı -1,353 gibi yüksek bir değer çıkmıştır. Böylelikle H6 hipotezi kabul edilmiştir.

## **SONUÇ**

Bir çok bölümü ve departmanı bulunan işletmelerde pek çok işlev yerine getirilmektedir. Ancak bu bölümlerden işletmeye gelir kazandıran tek bölüm satış bölümüdür. Böylelikle satış bölümü bir işletmenin sürdürülebilirliği açısından hayati öneme sahiptir. Satış temsilcileri aynı zamanda işletmenin müşteriye açılan yüzüdür. Müşteriye;binlerce kişilik bir işletmeyi, belki de tek bir satış personeli temsil etmektedir. Bu açıdan ele alındığında satış temsilcisinin en ufak hatasının gelir kaybına yol açacağı hatırdan çıkarılmamalıdır. Satış temsilcileri firma açısından böylesi hayati bir role sahip iken, onlara liderlik edecek olan satış yöneticisi “firmanın kaderini doğrudan etkiler” değişi yanlış olmaz.

Satış yöneticileri, satış temsilcilerini işe almakta, onları eğitmekte, mentorluk ve koçluk etmekte, motivasyonlarını yüksek tutmaya çabalamakta ve tüm bir satış sürecini yönetmektedirler. Günümüzde işletmelerde en önemli fonksiyonlardan biri de işe alımdır. Yanlış personel istihdamı her bölümde büyük kayıplara sebep olurken,

işletmeye gelir getiren kişi, yani satış temsilcisinin uygun olmayan adaylardan seçimi işletme açısından felaketle sonuçlanır. İşte bu noktada satış yöneticisi, uygun adayların işe alımını gerçekleştirerek işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır. İşe alınan satış temsilcisinin uygun alana yerleştirilmesi de önemli stratejik kararlardan biridir.

Satış yöneticisi, geçmiş deneyimleri ile satış temsilcilerine ışık tutmalı, kritik kararları hızlı ve güvenilir şekilde verebilmelidir. Bunda da satış sezgisi önemli rol oynamaktadır. Satış sezgisi, zaman içerisinde deneyim ile birlikte kazanılmaktadır. Satış yöneticisi, farklı stillere sahip bir çok satış temsilcisine ayrı ayrı koçluk edebilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Aynı zamanda satış yöneticisi, satış temsilcilerinin günlük aktivitelerini de yakın olarak takip etmelidir.

Bu noktalardan hareketle yapılan araştırmada, satış yöneticisinin performansı ele alınmıştır. Araştırmada satış yöneticisinin performans kriteri olarak, kendisine bağlı satış temsilcilerine yöneltilen sorular ile birlikte

“davranışsal performans” kriteri ve müşteri memnuniyeti baz alınmıştır. Müşteri memnuniyeti beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki fark ile ölçülmüştür. Satış yöneticisinin en önemli işlevleri, satış temsilcilerine liderlik etmek ve karar almaktır. Böylelikle araştırmamızda, satış yöneticisinin liderlik ve karar verme stili ölçülerek; hangi liderlik stili ve hangi karar verme stilinin, performansta etkili olduğu araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda araştırma bölümünden de takip edilebileceği üzere, dönüştürücü liderlik özelliği sergileyen satış yöneticilerinin daha yüksek davranış puanı aldıkları gözlemlenmektedir. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik özelliği sergileyen satış yöneticilerinin, sürdürücü liderlik özellikleri gösteren yöneticilere göre daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Satış yöneticilerinden rasyonel karar verme davranışı sergileyenler ise yüksek davranış performansı göstermişlerdir. Aynı zamanda, rasyonel karar verme stilini benimseyen satış yöneticileri, müşteri hizmet kalitesinde de yüksek kalite puanına erişmişlerdir. Yüksek davranış performansına sahip yöneticinin aynı zamanda

yüksek müşteri hizmet kalitesi puanı aldığı da gözlemlenmiştir.

Satış yöneticisi işletmede böylesine büyük bir role sahip iken, bir organizasyonun uygun satış yöneticisi seçmesi de en stratejik kararlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonucuna göre dönüştürücü liderlik özelliği gösteren ve rasyonel karar verme stilini benimseyen satış yöneticilerinin, hem personelleri, hem de müşterileri nezdinde yüksek performans gösterdiklerine dair güçlü korelasyon bulunmuştur.

Firmalar satış yöneticisi seçim süreçlerine, liderlik özelliğini ve karar verme stillerini ölçen sorular da yönelterek, aday satış yöneticisinin liderlik ve karar verme stilini ölçüp; ilgili yöneticilerden dönüşümcü liderlik özelliği yüksek olan, ve rasyonel karar verme stilinde karar veren yöneticileri istihdam ederlerse; satış süreçlerinin daha başarılı olacağı söylenebilir.



## **KAYNAKÇA**

Andre, R. (2008). *Organizational Behavior: An Introduction to Your Life In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Balakrishnan, P. V., Natarajan, R. ve Desai, A. (2000). Consumer rationality and economic efficiency: is the assumed link justified? *Marketing Management Journal*. Spring / Summer. s.1-11.

Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J. ve Sorenson, K.

(2001). *Guidebook to Decision Making Methods*, WSRC-IM-2002-00002, Department of Energy, USA.

Barker, A. (1999). *Karar Verme* (Çev. A. Çimen). İstanbul: Tima Yayınları.

Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnes, D. (2008). *Operations Management: An International Perspective*. Boston: Cengage Learning.

Baron, R. A. & Byrne, D. (1987). *Social psychology: Understanding human interaction*. Boston: Allyn & Bacon.

Bass, B. M. (1990), Bass & Stogdill *Handbook of Leadership*, 3rd Edition, New York: The Free Press.

Batten, J. D. (1989). *Tough-minded leadership*. New York: AMACOM.

Belkaoui, A. R. (2002). Behavioral Management Accounting. Quorum Books: London.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Blackman, S. ve Goldstein, K. R. (1978). Cognitive Style: Five Approaches and Relevant Research. New York: Wiley.

Braybrooke, D. ve Lindblom, C.E. (1963). The Strategy of Decision. Free Press: New York

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage

Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. London & New York: Routledge

Borden, N. H. (1984). The concept of the marketing mix. *Classics*, 2, s. 7-12.

Boulding, W., Moore, M. C., Staelin, R., Corfman, K.P., Dickson, P.R., Fitzsimons,

G., Gupta, S., Lehmann, D. R., Mitchell, D. J., Urbany, J. E.ve Weitz, B. A.

(1994). Understanding Managers' Strategic Decision-Making Process.

*Marketing Letters* 5,4, s. 413-426.

Bubnjević, D. (2011). Position and role of personal selling in contemporary marketing

management. I. International Symposium Engineering Management and Competitiveness. s. 371-376.

Burns, J.M. (1978). Leadership. New York. Harper & Row.

Butts, J.B. ve Rich, K.L. (2013). Nursing Ethics Across the Curriculum and Into

Practice (3rd ed.). Boston: Jones & Bartlett.

Career Builder Q4 2012 Job Forecast. (2012).

[http://img.icbdr.com/images/jp/pdf/us\\_q4\\_2012forecast.pdf](http://img.icbdr.com/images/jp/pdf/us_q4_2012forecast.pdf), Erişim Tarihi: 1 Kasım 2016.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., ve Wadsworth, L. L. (2002). The impact of moral

intensity dimensions on ethical decision making: Assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), s. 15–30.

Chaffe, E. E. (1983). Rational Decision making in higher education. Nchems Executive Overview: Colorado.

Clifford, G. C., Fackler, M., Richardson, K., Kreshel, P. ve H. Woods, R. H. (2015).

Media Ethics: Cases and Moral Reasoning, 9th Ed. New York: Routledge. Cohen, M. D., March, J. G., ve Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, s. 1-25.

Cohen, W. A. (1990). The art of a leader. Englewood Cliffs, New Jersey: Jossey-Bass.

Cole, G. A. (2004). Management Theory and Practice 6th ed., London: Thomson

Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge: Harvard University Press.

Corrigan, R. (2007). Digital Decision Making: Back to the future. New York: Springer.

Daft, R. L., ve Lane, P. G. (2008). The leadership experience (5 th ed.). Mason, OH: SouthWestern Cengage Learning.

Daft, R. L. (2009). Management, 9th Ed., Mason: South-Western Cengage Learning.

Dean, J. ve Sharfman, M. (1996) “Does Decision Process Matter? A Study of Strategic

Decision-Making Effectiveness.” *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No 2, s. 368-396.

Dewsnap, B. ve Jobber, D. (2000). The Sales-Marketing Interface in Consumer

Packaged-Good Companies – A Conceptual Framework, *Journal of*

*Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20,2, s. 109-119.

Drucker, P. F. (2008). Management, Revised Ed. New York: HarperCollins.

Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Economides, N., Seim, K. ve Viard, V. B. (2008). Quantifying the benefits of entry

into local phone service. *RAND Journal of Economics*. Vol 39, 3, s. 699-730.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of

Unit-level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57 (1), s. 61–94

Eisenhardt, K. M. ve Bourgeois, L.J. (1988) “Politics of Strategic Decision Making in

High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory.” *Academy of Management Journal* Vol. 31 No. 4 s. 737 – 770.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, s. 532–550.

Eisenhardt, K.M. ve Zbaracki, M.J (1992), Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, s. 17–37.

Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Farrand, M. D., (1998). *Change Management Initiatives: Moving Sales Organizations*

from Obsolescence to High Performance. *Journal of personal selling and Sales Management*, 18,1 (Winter), s. 49-52.

Fleishman, E.A. (1957). "A leader behavior description for Industry" in R. M. Stodgill

and A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*.

Colombus O.:Ohio State University, Bureau of Business Research.

Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs of dynamos? Recognizing middle

managers strategic role. *Academy of Management Executive*, 8, (4), s. 47-57

Frohock, F. M. (1989). *Public Policy: Scope and Logic*. New Jersey: Prentice Hall.

Ford, R. C. ve Rirchardson, W.D. (1994). *Ethical Decision Making: A Review of the*

*Empirical Litarature*, *Journal of Business Ethics*, 13, s. 205-221.

Galton, F. (1892). *Hereditary Genius*. London: MacMillan and Co. and New York

Gardner, J.W. (1989). *On Leadership*. New York: Free Press.

Gastil, J. (1994). A definition and Illustration of democratic leadership. *Human*

Relations, 47,8, 953-975.

Gerard, J. T. ve Gary, J. G. (1990). Best Value, Price-Seeking, and Price Aversion:

The Impact of Information and Learning on Consumer Choices. *Journal of Marketing*. Vol. 54 Issue 2, s. 34-45.

Ghiselli, E. E. ve Brown, C. W. (1955). Personnel and industrial psychology. Columbus, OH: McGraw-Hill.

Grewal, D. ve Levy, M. (2014). Marketing. 4th Ed. New York: McGraw-Hill.

Gordon, A., ve G. Yukl. (2002). The future of leadership research: Challenges and

opportunities. *German Journal of Human Resource Research* 18, no. 3:8

Harrison, E. F. (1987). The Managerial Decision-Making Process , 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin.

Hansson, S. O. (1994). Decision Theory: A Brief Introduction. Stockholm: Royal

Institute of Technology.

Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79,2, s. 59 – 65.

Heracleous, L. T. (1994). Rational Decision Making: Myth or Reality?, *Management Development Review*, Vol. 7, 4 s. 16 – 23

Hill, R. B. (1997). Five steps to quality sales. Sales Manager's Bulletin. No: 1395, s. 1-4.

Hill, S. (2016). Expert Selling. New York: Morgan James Publishing.

Huczynski, A ve Buchanan, D.. (2001). Organizational Behaviour: An Introductory

Text. 4th ed., Financial Times, Prentice Hall

Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships.

New York: Free Press.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science*

*Quarterly*, 16, 321-338.

Hersey, P., Blanchard, K. & Jounhson, D. E. (1988). Management of organizational

behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hughes, R.L. & Curphy, G.J. (2002). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill.

Janczak, S. (2005). The strategic decision-making process in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 3, s. 58-70.

Jham, V. (2011). The Sales Management Game: The Nature and Scope of SalesManagement. Noida: Vikas.



Jobber, D. ve Lancerter, G. (2009). *Selling and Sales Management*. 8th Ed. New York: Pearson.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-

contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), s. 366–395.

Kerin, R. A. ve Hartley, S. W. (2016). *Marketing*. 13th Ed. New York: McGraw-Hill.

Keough, J. (2006). From sales manager to coach. *Industrial Distribution*, 95(2), 9.

Keskinocak, P. ve Tayur, S. (2004). Due date management policies. In *Handbook of quantitative Supply Chain Analysis* (s. 485-554). Springer US.

Khakheli, M. ve Morchiladze, G. (2015). Factors affecting decision making in an

organization. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3, 1, s. 425-428.

Kirkpatrick, S.A. ve Locke E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 2, 48-60.

Klein, G. A. (1993). *Decision making in action: Models and methods*. Santa Barbara: Praeger

Klein, G. A. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50, (3), s. 456-460.

Klinke, A. ve Renn, O. (2002). A New Approach to Risk Evaluation and Management:

Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse-Based Strategies. *Risk Analysis*, 22, 6, s. 1071 - 1094.

Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1995). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Lal, R. (1986). Delegating Pricing Responsibility to the Salesforce. *Marketing Science*, 5, 2, s. 159- 168.

Lancaster, G. ve Massingham, L. (2011). Essentials of Marketing Management. New York: Routledge.

Lewin, K. & Lippit, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*, 1, s. 292-300.

Lewin, K., Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, s. 271-301.

Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw Hill.

Lincoln, H. S. ve Holmes, E. K. (2011). Ethical decision making: a process influenced

by moral intensity. *Journal of healthcare, science and humanities*. 1, 2, s. 55-69.

Lindblom, C. E. (1959). The science of 'muddling through'. *Public Administration Review*, 19, s. 79-88.

Lindstone, H. A. (1989). Multiple perspectives: concept, applications, and user guidelines, *Systems Practice*, 2, 3, s. 307-331.

Loasby, B. J. (1968). The decision-maker in the organization. *Journal of Management Studies*, 5, 3, s. 352-364.

Lord, R.G., DeVader, C.L. ve Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of

validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, s. 402-410.

Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), s. 459–514.

Luthans, F. (2011). Organization Behavior 12th editon. New York: McGraw-Hill.

Lyles, M. (1981). Formulating strategic problems: empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal*, 2, s. 61-75.

Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, s. 241-270.

Manning, G. L., Ahearne, M., ve Reece, B. (2014). Selling today: partnering to create value, global edition. New York: Pearson.

March J. G, Guetzkow H. ve Simon H. (1958) Organizations. New York: John Wiley & Sons.

March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. *Human-Computer Interaction*, v6, s. 95-117.

March, J. G. (1994), *A Primer of Decision-making*. The Free Press: New York.

Martin, S. W. (2015). The 7 Attributes of the Most Effective Sales Leaders.

<https://hbr.org/2015/09/the-7-attributes-of-the-most-effective-sales-leaders> , Erişim Tarihi: 21.10.2016

McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, November, s. 41-49.

McKinney, R, McMahan, M., ve Walsch, P. (2013). *Danger in the middle: why*

*midlevel managers aren't ready to lead*. Boston: Harvard Business Publishing.

Mintzberg, H., Raisinghani, P. ve Theoret, A. (1976). The structure of “unstructured” decision process. *Administrative Science Quarterly*, 2, s. 246-275.

Mintzberg, H. ve Westley, F. (2001). Decision Making: It's not what you think, *MIT Sloan Management Review*, s. 89-93.

Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Muller, P. A., Fondement, F., Baudry, B., & Combemale, B. (2012). *Modeling*

modeling modeling. *Software & Systems Modeling*, 11(3), s. 347-359.

Mullins, L. (2010). *Management and organizational behavior*, 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nauta, A., ve Sanders, K. (2001). Causes and consequences of perceived goal

differences between departments within manufacturing organizations. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 74(3), s. 321-342.

Noonan, C. J. (1998). *Sales Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Offer, J. (2000) *Herbert Spencer Critical Assessments*, V.2, London ve New York:

Routledge.

O'Toole, J. ve Mayer, D. (2010). *Good Business: Exercising Effective and Ethical Leadership*. New York: Routledge.

Öğüt, A. ve Öztürk, Y. E. (2007). *Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine*

*Katkıları Açısından Chester Irwing Barnard ve Herbert Alexander Simon:*

*Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma, S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik*

*Araştırmalar Dergisi*, 14, s. 29-46

Özcan, K. (2011). Kurumsal söylemin rasyonel temelleri: yeni kurumsal kuram bağlamında rasyonalite tartışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 13, s. 297- 326.

Paul, C.N. ve Wilson, D.C. (2010). Handbook of decision making. United Kingdom: Wiley.

Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4, 3, s. 13-17.

Perrault, M. R., ve Brousseau, K. R. (1989). Selling to Different Styles. Decision Dynamics Corporation, Los Angeles, CA.

Peter, P. J. ve Donnelly, J. H. (2001). A preface to Marketing Management. New York: McGraw-Hill.

Petersson, M. F. & Hunt, J. G. (1997) International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly*, 8, s. 203-231

Reddin, W.J. (1979). The 3-D management style theory. *Training & Development Journal*. 79, 33,6 , s. 62-67.

Resnik, D. B. (2015). What is ethics in research & why is it important. National institute of environmental health sciences.

Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M. J., ve Thoma, S. J. (1999). Postconventional Moral

Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach, Mahwah, NJ:  
Lawrence Erlbaum Press.

Riabacke, A. (2006). Managerial decision making under risk and uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Science*, 32(4), s. 453-459.

Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, s. 319–328.

Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition,

Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

Roche, D. (2014). Factors influencing salespeople ethics: the case of car dealers. *Management Studies*, 2, 5, s. 277-284.

Russell, R.F., and Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), s. 145-157

Saphier J. , Bidga-Peyton, T., ve Pierson, G. (1989). How to make decisions that stay made. Association for Supervision and Curriculum Development.

Alexandria: VASchmidt, G. ve Wilhelm, W. E. (1999). Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: a review and discussion of modelling

issues. *International Journal of Production Research*, 38(7), 1501-1523.

Scott, G. ve Bruce, A. R. (1995). Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure, *Educational and Psychological Measurement*, Vol:55, s. 818-831.

Scott, J. (2015). 5P's of sales management. *Landscape Management*. Sep2015, Vol. 54, 9, s. 46-46.

Simon, H. A. (1957). Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on

Rational Human Behavior in a Social Setting, New York: John Wiley and Sons.

Simon, H. A. (1982). Models of Bounded Rationality, Vol. 1. Cambridge: The MIT Press.

Simon, H. A. (1997). Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason. Cambridge, MA: MIT Press.

Sipp, C. M. ve Carayannis, E. G. (2013). Real options and strategic technology venturing: a new paradigm in decision making. London: Springer.

Spencer, H. (1921). The Study of Sociology. New York & London: D. Appleton and Company.

Sproles, G. B. ve Kendall, E. L. (1986). A Methodology for Profiling Consumers'

Decision-Making Styles. *The Journal of Consumer Affairs*, 20, s. 267-279.



Stodgill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*.47, s. 1-14.

Stodgill, R.M. (1974) Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13,1, s-141-163.

Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization. New York: McGraw-Hill.

Thanheim, B. (2010). Towards a theory of conceptual modelling. *Journal of Universal Computer Science*, 16(20), s. 2-37.

Thomas, C. (1899). Heroes and hero worship. Philadelphia: H. Altemus.

Tomak, S. (2009). Girişimci hevristikleri: Bir kavramsal çözümleme. *Eskişehir*

*Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 2, s. 145-166.

Turpin, S. M. ve Marais, M.A. (2004). Decision-making: Theory and practice. *Orion*. 20, (2), s. 143-160.

Vo, H. V., Paradise, D. B. ve Poole, M. S. (2002). A multiple perspective approach to problem formulation: a case study of a Vietnamese company. *Decision*

*Making and Decision Support in the Internet Age*, Cork, Ireland, s. 203-214.

Wang, C. (2010). *Managerial decision making and leadership*. San Francisco: Wiley & Sons.

Weitz, B. A. ve Bradford, K. D. (1999). *Personal Selling and Sales Management: A*

*Relationship Marketing Perspective*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, (2), s. 241-254

Westley, F. Ve Mintzberg, H. (1989), *Visionary leadership and strategic management*, *Strategic Management Journal*, Vol.10, s. 17-32.

Wolf, W.B. (1973). *Conversations with Chester I. Barnard*, School of Industrial and

*Labor Relations*: Cornell University, ILR Paperback Number Twelve, Ithaca, NY.

Yayla, H. E. (2006). *Güç ve yetki ilişkilerinin muhasebe bilgisi kararları üzerindeki etkisi: Türkiye'deki özel hastaneler üzerine yapısal bir model önerisi*.

(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G., (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Zaccaro, S.J. (2007). *Trait-Based Perspectives of Leadership*. *American Psychologist*, 62,1, s.6-16.

Zalenik, A. (1992). Managers and leaders: are they different?  
Harvard Business Review. March/April, s. 126.

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S#sales+management> , Erişim Tarihi: 21.10.2016



