

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GELENEKSEL YÖNETİM VE VİZYONER LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Muhdi YEYREK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL-2018

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Muhdi YEYREK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Göre Etkilerine Yönelik Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 10/10/2018
- SAYFA SAYISI** : 157
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Geleneksel Yönetim, Liderlik, Geleneksel Liderlik, Vizyon, Vizyoner Lider, Performans, Performans Değerlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına göre etkilerinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Muhdi YEYREK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GELENEKSEL YÖNETİM VE VİZYONER LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan
Muhti YEYREK**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

İSTANBUL-2018

BEYAN

Bu projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Muhdi YEYREK

.../.../ 2018



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Muhdi YEYREK'in "Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma " adlı tez çalışması, jürimiz tarafından işletme anabilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)

İmza

Üye

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İmza

Üye

Prof. Dr. Fevzi Rifat ORTAÇ

İmza

Üye

Doç. Dr. Mustafa Zahit SERASLAN

İmza

Üye

Doç. Dr. Yusuf Sait TÜRKAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2018

İmzası

Prof. Dr. Nezir Köse
Enstitü Müdürü

ÖZET

Geçmiş çağlardan günümüze kadar insanlar, topluluk halinde yaşamışlar ve hayatlarını idame ettirmişlerdir. Topluluk halinde yaşamamanın gereklerinden biri de sözü dinlenen, toplum üzerinde etkisinin kabul edildiği ve saygın bir kişinin toplumu idare etmesidir. Toplulukların, ilk çağlardan beri kaliteli ve saygın liderlerin peşinden yürüdükleri söylenebilir. Liderliğe bu kadar önem verilmesi, liderliğin bilimin konusu haline gelmesine neden olmuştur. Liderlik, çalışmamız da dahil olmak üzere pek çok çalışmaya konu olmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışı kapsamında; bireysellik, yetki devri ve kontrol odaklı olma önem arz etmektedir. Geleneksel yönetim anlayışının özellikleri; kariyer yönetimi, yenilikleri izlemek yerine mevcut durumu sürdürme, yetkileri yönetimde toplama, itaat edilmeyi bekleme, planlara tam bağlılık vb. şekilde sıralanabilir. Çalışmada ayrıca, geleneksel liderliğin teorilerine ve yeni liderlik yaklaşımlarına da yer verilmektedir.

Bu çalışmanın genel amacının, geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların performansları üzerine etkilerini araştırmak olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, yorumlanarak sunulmaktadır.

Çalışmada sonuç olarak, geleneksel yönetim anlayışı ile çalışan performansının alt boyutu olan özgecilik arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin özgecilik konusunda; başışta bulunma, yardım etme, sorumluluk üstlenme vb. pek çok faaliyette bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada aynı zamanda; işletme performansının alt boyutlarından biri olan görev performansının vizyoner liderlik düzeylerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İşletmelerde görev performansının yüksek olmasında, vizyoner liderlerin yürütmüş olduğu faaliyetler, çalışma ortamlarının özellikleri vb. gibi etmenlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Geleneksel Yönetim, Liderlik, Yeni Liderlik Yaklaşımları, Vizyoner Liderlik, Performans Değerlendirme.

SUMMARY

They have believed from past times to day, they lived in a community and resigned their lives. One of the requirements of living in a community is that the society is governed by a respectable person, whose voice is heard, the influence on society is accepted. It can be said that communities have pursued quality and respectable leaders since the early ages. The importance given to leadership has led to leadership becoming a science issue. Leadership is the subject of many studies, including our work.

Within the scope of traditional management understanding; it is important to be individualistic, empowered and controlled. Characteristics of traditional management approach; career management, maintaining the current situation instead of monitoring innovations, collecting authorities, waiting to be obedient, full commitment to plans, and so on. The work also includes theories of traditional leadership and new leadership approaches.

It can be said that the overall objective of this study is to investigate the effects of traditional management and visionary leadership behaviors on employee performance. Findings obtained as a result of the investigations are presented by interpreting.

As a result, it has been determined that there is a significant difference between traditional management understanding and altruism, which is the sub-dimension of employee performance. In terms of altruism, the enterprises adopting the traditional management approach; donating, helping, taking responsibility, etc. many activities have been achieved. At the same time in this study; it has been determined that task performance, which is one of the sub-dimensions of business performance, varies according to the level of visionary leadership. In the case of high performance in the workplace, the activities carried out by the visionary leaders, the characteristics of the working environment, etc. has been achieved.

Key words: Traditional Management, Leadership, New Leadership Approaches, Visionary Leadership, Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
EK LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI.....	3
1.1. GELENEKSEL YÖNETİM VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Geleneksel Yönetim Kavramı.....	3
1.1.2. Bireysellik Kavramı.....	4
1.1.3. Kontrol Odaklılık Kavramı.....	5
1.1.4. Yetki Devri Kavramı.....	6
1.2. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖZELLİKLERİ.....	7
1.2.1. Kariyer Yönetimi.....	8
1.2.2. Kendini Yenileme Süreçleri.....	9
1.2.3. Yetkileri Yönetimde Toplama.....	9
1.2.4. İtaat Edilmeyi Bekleme.....	10
1.2.5. Planlara Tam Bağlılık.....	10
1.2.6. Belirlenen Amaçlara Hizmet Etme.....	11
1.2.7. İşin Doğru Yapılmasını Hedefleme.....	12
1.2.8. Kontrolü Esas Alma.....	12
1.2.9. Bilgiyi Saklama.....	13
1.2.10. Sıfır Hata.....	13
1.2.11. Çalışanların Yönetime Odaklı Çalışmasını Bekleme.....	14
1.3. GELENEKSEL YÖNETİM KURAMLARI.....	15
1.3.1. Geleneksel Yönetim Kuramlarının Süreçleri.....	15
1.3.2. Max Weber Bürokratik Örgüt.....	16
1.3.3. Henri Fayol Yönetim Süreci.....	17
1.3.4. F.W. Taylor Bilimsel Yönetim.....	18
1.4. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	19
1.4.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	19
1.4.1.1. Lider Kavramı.....	19
1.4.1.2. Liderlik Kavramı.....	19
1.4.2. Özellikler Teorisi.....	20
1.4.3. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	21
1.4.3.1. Mc. Gregor'un X ve Y Teorisi.....	22
1.4.3.2. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	23
1.4.3.3. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	24
1.4.3.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	25
1.4.3.5. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	25
1.4.3.6. Harvard Üniversitesi Araştırması.....	26

1.4.4. Durumsal Liderlik Teorileri	27
1.4.4.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Liderlik Teorisi.....	27
1.4.4.2. House'ın Amaçlara Bağlı Liderlik Teorisi	27
1.4.4.3. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	29
1.4.4.4. Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi.....	30
1.4.4.5. Lider-Üye Değişimi Teorisi	31
1.4.4.6. Liderlikte Atıf Teorisi.....	31
1.5. YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	32
1.5.1. Vizyoner Liderlik	32
1.5.2. Dönüştürücü Liderlik	34
1.5.3. Etkileşimsel Liderlik.....	36
1.5.4. Stratejik Liderlik	37
1.5.5. Karizmatik Liderlik.....	38
1.5.6. Güçlendirici Liderlik.....	39
1.5.7. Kültürel Liderlik	40
1.5.8. Kolaylaştırıcı Liderlik	40
1.5.9. Etik Liderlik	41
1.5.10. Öğretimsel Liderlik	42
1.5.11. Süper Liderlik.....	43
1.5.12. Ruhsal Liderlik	44
İKİNCİ BÖLÜM	46
VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, VİZYONER LİDERLİĞİN AŞAMALARI VE VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ	46
2.1. VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE VİZYONUN BİLEŞENLERİ	46
2.1.1. Vizyonla İlgili Temel Kavramlar	46
2.2.1.1. Vizyon Kavramı.....	46
2.2.1.2. Misyon Kavramı	47
2.2.1.3. Strateji Kavramı	48
2.2.1.4. Hedef Kavramı	50
2.2.1.5. Algı Kavramı	51
2.2. VİZYONER LİDER KAVRAMI VE VİZYONER LİDERİN ROLÜ.....	51
2.2.1. Vizyoner Lider Kavramı.....	51
2.2.2. Vizyoner Liderin Rolü.....	52
2.2.2.1. Bireyler İçin Yol Olmak.....	52
2.2.2.2. Açık Bir Vizyon Geliştirme	53
2.2.2.3. Belirlenen Yolu Görmek	53
2.2.3. Vizyoner Liderin İşletmeler Açısından Önemi.....	54
2.3. VİZYONER LİDERLİĞİN UYGULANMA AŞAMALARI	55
2.3.1. Hedeflenen Amaca Odaklanma	55
2.3.2. Çalışanları Amaca Yöneltilme.....	56
2.3.3. Ekiplerin Kendi Kendilerini Yönetmeleri.....	56
2.3.4. Gerçek Durumu Tespit Etme.....	57
2.3.5. Planlama Sürecini Uygulamaya Koyma	57
2.3.6. Hataları Belirleme ve Önlem Alma	58
2.3.7. Performansa Dayalı Ödül.....	59
2.4. VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ	60
2.4.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim Verilmesi.....	60
2.4.2. Kariyer Gelişimine Fırsat Verilmesi	61

2.4.3. Çalışanların Karara Katılımı	61
2.4.4. Çalışanlar Arası İyi İletişim	62
2.4.5. Takım Çalışmaları	63
2.4.6. Empati	64
2.4.7. Başarı Odaklılık	65
2.4.8. Primli Ücret	65
2.4.9. Amaç Birliğinin Sağlanması	66
2.4.10. Vizyon Paylaşımı	67
2.4.11. İnsan Odaklılık	67
2.4.12. Çalışanların Güçlendirilmesi	68
2.4.13. İşletmenin Sürekliliğini Sağlamak	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	71
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ TEMEL KONULAR	71
3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	71
3.1.1. Performans Kavramı	71
3.1.2. Ödül Kavramı	72
3.1.3. Teşvik Kavramı	72
3.1.4. Çalışan Performansı	73
3.1.5. Performans Değerlendirme Kavramı	74
3.1.6. Performans Değerlendirmenin Amaçları	74
3.1.7. Performans Değerlendirmenin Önemi	76
3.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	77
3.2.1. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı	77
3.2.2. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması	78
3.2.3. Tüketiciler için Yeterli Seviyede Servis Hizmeti Sunulması	79
3.2.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	79
3.2.5. Çalışanların Oluşturduğu Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması	81
3.2.6. Çalışan Motivasyonu, Çalışanların Beklentileri ve Hedefleri	82
3.2.7. İşgücü Verimliliği	83
3.2.8. İşgücü Devrinin Azlığı	84
3.2.9. Ego Tatmininin Sağlanması	85
3.2.10. İşe Devamlılık	85
3.2.11. Temel İhtiyaçların Karşlanması	85
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YÖNETİMİ	87
3.3.1. Performans Değerlendirme	87
3.3.1.1. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Aşamaları	87
3.3.1.2. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Avantajları	87
3.3.1.3. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Eksiklikleri	88
3.3.2. Performans Değerlendirme Çalışmaları Süreci	88
3.3.2.1. Kriterleri Belirleme Süreci	88
3.3.2.2. Standartları Belirleme Süreci	89
3.3.2.3. Periyotları Belirleme Süreci	89
3.3.2.4. Gelişmeler Hakkında Yönetici ve Çalışanlarla Bilgi Paylaşımı	90
3.3.2.5. Personel Seçimi Süreci	90
3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	91
3.4.1. Grafik Derecelemesi Yöntemi	91

3.4.2. Kıyaslama ile Derecelendirme Yöntemi.....	91
3.4.2.1. Kontrol Listesi ile Değerlendirme Yöntemi.....	91
3.4.2.2. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi	92
3.4.2.3. Sıralama ile Değerlendirme Yöntemi.....	92
3.4.2.4. Zorunlu Dağılım Değerlendirme Yöntemi	93
3.4.2.5. İkili Karşılaştırma ile Değerlendirme Yöntemi	93
3.4.2.6. Derecelendirme Yöntemi.....	94
3.4.2.7. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi	94
3.4.2.8. Amaçlara Göre Yönetim.....	95
3.4.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme	96
3.4.2.10. 360 Derece Geri Bildirim ile Değerlendirme.....	96
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	98
GELENEKSEL YÖNETİM VE VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	98
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	98
4.1.1. Araştırmanın Amacı	98
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	99
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.....	100
4.1.4. Araştırmanın Problemi	101
4.1.5. Araştırmanın Varsayımları	101
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	101
4.1.7. Araştırmanın Ana Modeli.....	102
4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	103
4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi	107
4.1.9.1. Geleneksel Yönetim Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi.....	107
4.1.9.2. Vizyoner Liderlik Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi	108
4.1.9.3. Çalışan Performansı Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi	108
4.1.10. Veri Toplama Tekniği.....	109
4.1.11. Güvenilirlik Analizi.....	109
4.2. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	110
4.3. FAKTÖR ANALİZİ.....	111
4.3.1. Geleneksel Yönetim Ölçeği İçin Faktör Analizi	112
4.3.2. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	114
4.3.3. Çalışan Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi	115
4.3.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	117
4.4. ANOVA ANALİZLERİ.....	118
4.4.1. T Testi.....	118
4.4.2. One Way Anova Testi.....	118
4.4.3. Cinsiyet ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	119
4.4.4. Hizmet Süresi ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	120
4.4.5. Öğrenim Durumu ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	122
4.4.6. Yaş ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	124
4.4.7. Görev ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	126
4.4.8. Anova Tabloları Genel Sonuçları	128
4.5. REGRESYON ANALİZİ	129
4.5.1. Araştırmanın Bağımlı Bağımsız Değişkenleriyle İlgili Özet Regresyon Tablosu.....	130
4.5.2. Regresyonda Backward Yöntemi.....	130

4.5.2.1. Çalışan Performansı Düzeyleri ile Geleneksel Yönetim Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	130
4.5.2.1.1. Özgecilik ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki	130
4.5.2.1.2. Dürüstlük ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki	132
4.5.2.1.3. Görev Performansı ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki	133
4.5.2.2. Çalışan Performansı Düzeyleri ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	134
4.5.2.2.1 Özgecilik ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki	135
4.5.2.2.2. Dürüstlük ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	136
4.5.2.2.3. Görev Performansı ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki	137
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	139
KAYNAKÇA.....	149
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KMO	:	KAISER-MEYER-OLKİN DEĞERİ
MÖDAV	:	MUHASEBE ÖĞRETİM ÜYELERİ BİLİM VE DAYANIŞMA VAKFI
NLP	:	NÖROLİNGÜİSTİK PROGRAMLAMA
S.	:	SAYFA
SBF	:	SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ
SS.	:	SAYFALAR
SPSS	:	STATİSTİCAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
T.C.	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DİĞERLERİ

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Evren Büyüklükleri ve Güvenilirlik Düzeylerine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenmesi	100
Tablo-2 Araştırmanın Hipotezleri.....	103
Tablo-3 Cronbach Alpha Katsayısı Değer Aralıkları	109
Tablo-4 Güvenilirlik Analizi	110
Tablo-5 Demografik Değişkenler Frekans Toplu Tablosu	110
Tablo-6 Geleneksel Yönetim Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	112
Tablo-7 Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	114
Tablo-8 Çalışan Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	115
Tablo-9 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları	117
Tablo-10 Cinsiyet İçin Anova Tablosu	119
Tablo-11 Hizmet Süresi Tablosu	120
Tablo-12 Öğrenim Durumu İçin Anova Tablosu.....	122
Tablo-13 Yaş İçin Anova Tablosu.....	124
Tablo-14 Görev İçin Anova Tablosu	126
Tablo-15 Anova Tablolarındaki Saptanan Farklılıklar	128
Tablo-16 Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen İlişkiler Tablosu	130
Tablo-17 Özgecilik ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki	131
Tablo-18 Dürüstlük ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	132
Tablo-19 Görev Performansı ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki	133
Tablo-20 Özgecilik ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki	135
Tablo-21 Dürüstlük ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki	136
Tablo-22 Görev Performansı ile Vizyoner Liderliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Geleneksel Yönetimin Alanları.....	4
Şekil-2 Kontrol Odaklılık Türleri.....	5
Şekil-3 Yetki Devri Süreci.....	7
Şekil-4 Planlama Süreci	58
Şekil-5 Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkileri İlişkisinin Kavramsal Modeli	102



EKLER LİSTESİ

EK- A Demografik Özelliklere İlgili Sorular

EK- B Geleneksel Yönetim Ölçeği

EK- C Vizyoner Liderlik Ölçeği

EK- D Çalışan Performansı Ölçeği



ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ hocama şükranlarımı sunuyorum.

Muhdi YEYREK



GİRİŞ

İlk çağlardan beri güç ve yetkiyi ele geçiren insanlar, başkalarının davranışlarına yön vermeyi ve kontrol etmeyi amaçlamaktadırlar. Geleneksel yönetim anlayışı, var olan problemlerin yapılarına uygun çözümler üretmek amacını gütmektedir. Geleneksel yönetim anlayışının, sorunlara neden olan konulara çözüm önerisi üretmek amacıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Değişen toplumsal yapı ve çevre koşulları nedeniyle yönetim anlayışlarında da farklılıklar meydana geldiği görülmektedir.

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, geleneksel liderlik modellerinin yeterli olmadığını göstermektedir. Liderlerin özelliklerini belirlemek amacıyla pek çok teorinin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Ortaya çıkan bu modern teoriler, geleneksel liderlik teorilerinin üzerinde durmadığı pek çok konuyu ele almaktadır. Yeni teorilerin ortaya çıkması ile işletmelere de önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerini en iyi ve en uygun liderlik yaklaşımlarına göre eğitmeleri ya da seçmeleri, rekabet ortamında sürekliliğin elde edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Vizyoner liderlik, organizasyonların bütün bölümleri için gelecek vizyonu yaratma yeteneği olarak ifade edilebilir. Belirlenecek vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse, çalışanlara motive sağlayabilir. Vizyoner liderler, belirlenen vizyonun gerçekleştirilmesi için tüm birimlere güç sağlamaktadır. Vizyoner liderlere bu bakımdan önemli görevler düşmektedir. İşletmelerdeki vizyoner liderler, çalışanları belirledikleri vizyon ile etkilemeye çalışmaktadır. Belirlenmiş olan bu vizyonların sadece üst kademedeki yöneticileri kapsamaması ve alt kademedeki çalışanları da kapsamaması gerekmektedir. İşletmelerce belirlenen vizyonlar çalışanlara da aktarılırsa işletmelerin sürekliliğine yardımcı olabilir.

Vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürebilmek için belirlenen yollarda çaba harcamakta ve çalışanlarına motivasyon sağlamaktadır. Liderlerin; çalışanlarına yol göstermesi, onlarla empati kurması, başarıya odaklanması, takım çalışmasına önem vermesi, amaç birliğini ve işletmenin sürekliliğini sağlaması vb. konularında işletmelere destek olması gerekmektedir. Vizyoner liderlik özelliği taşıyan liderlerin işletmeler tarafından desteklenmesi, hem işletmeye hem de çalışanlara yararlar sağlayabilir.

Performans, bireyin ne kadar iyi çalıştığını ve ne kadar çaba gösterdiğini tanımlamak için kullanılmaktadır. Birey performansının değerlendirilmesi yani düşünsel ve fiziksel emeğinin ölçülmesi, her zaman önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işlerinde gösterdikleri başarının değerlendirilmesinde ve göstermiş oldukları performanslarına değer biçilmesi süreci olarak da

tanımlanmaktadır. Çalışanların sadece performanslarının değerlendirilmemesi ve çalışanlarla birlikte hedeflerinin belirlenerek bu hedeflere ulaşmada uygun işletme ortamının oluşturulması, işletmeler açısından yararlı olabilir.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde, geleneksel yönetim kavramı, geleneksel yönetim anlayışının özellikleri, geleneksel liderlik teorileri, yeni liderlik yaklaşımları vb., konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, vizyonla ilgili temel kavramlar, vizyoner liderliğin uygulanma aşamaları, vizyoner liderin özellikleri vb., konularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, performans ve performans değerlendirme ile ilgili temel kavramlar, çalışanların performansını belirleyen faktörler, performans değerlendirmesinin yöntemleri, geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkileri vb., konularına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın metodolojisi vb., konularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI

1.1. GELENEKSEL YÖNETİM VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Geleneksel yönetim, optimum verimliliği sağlamak için akılcılık, duygusallık, emirlerin aşağı kademelere iletilmesi, çalışanların maddi faktörlerle motive edilmeye çalışıldığı bir anlayış biçimi olarak tarif edilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışıyla ilgili kavramları, geleneksel yönetim kavramı, bireysellik kavramı, kontrol odaklılık kavramı ve yetki devri kavramı olarak sıralamak mümkündür.

1.1.1. Geleneksel Yönetim Kavramı

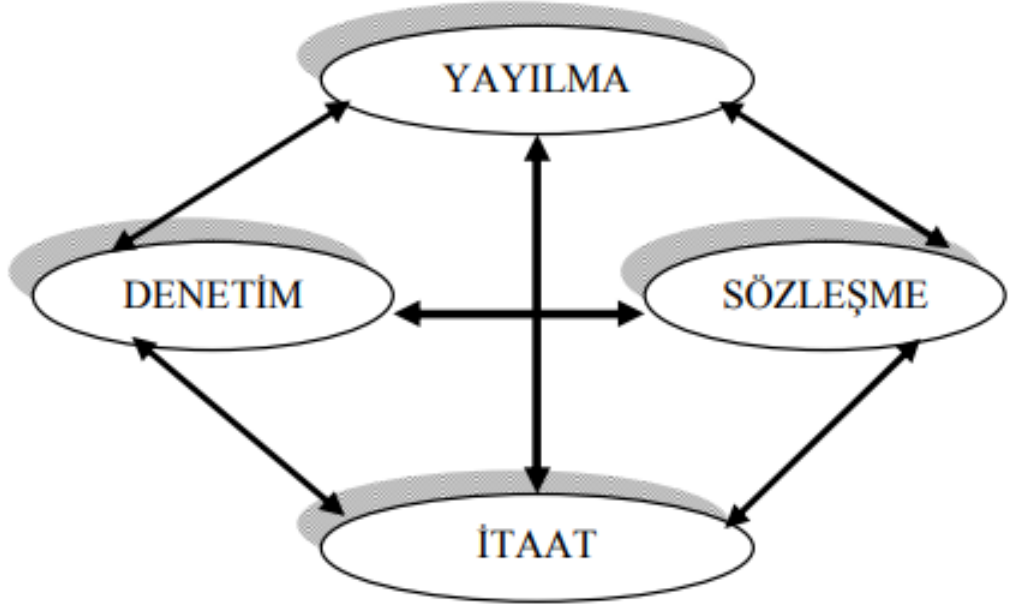
İşletme içinde emir verme yetkisi olan kişiye, geleneksel yönetim kuramında yönetici denilmektedir. İşletmelerin emir verme yetkisini, optimum verimliliği sağlamak için en iyi şekilde kullanması gerekmektedir. Optimum verimlilik ile çalışan bir işletmede hiçbir uyumsuzluğun olmamasıyla beraber çalışanları teşvik eden faktörler de para veya maddi faktörler olmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı içindeki yöneticilerin davranışlarına, duygusallıktan daha çok akılcılık etki etmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde karar verme yetkisi, sadece işletmenin elinde bulunmaktadır. İşletmelerde alınan kararlar da hiyerarşik bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru sıralanmakta ve tek yönlü bir iletişim bulunmaktadır. İşletmelerde ayrıca yukarıdan gelen emirlerin aşağı kademelere iletilmesi söz konusu olmaktadır. Çalışanlar çok çalıştıkları zaman verimliliğin artacağını ve bu üretimden büyük pay alacaklarını bildikleri için üyeler ve işletme arasında bir çatışma olmamaktadır¹. Geleneksel yönetim anlayışı altındaki işletmelerin yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yönetim anlayışı benimsemesinden dolayı, çalışanlar kendilerini geliştirerek yönetime katkıda bulunmaktadır.

Disipline önem veren geleneksel yönetim anlayışına göre kontrol ve planlama, yönetimin inisiyatifinde tutulmaktadır. Kontrol ve planlamayı ön planda tutan geleneksel yönetim anlayışı, yaşamın farklı evrelerinin tanınmasını kolaylaştırmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen işletmeler, işlerin büyük bir kısmını bireysel planlar üzerinden yürütebilmektedirler². Geleneksel yönetim tarzındaki yöneticilerin disipline önem vererek çalışmalar yürütmesi ile

¹ Mehmet Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s. 113.

² Kathleen Hass, "The Blending of Traditional and Agile Project Management", *Management Journal*, 2011, Volume: 8, Issue: 5, 1-8, p. 1.

birlikte hayatın farklı yönleri de tanınmaktadır. İşletmelerin geleneksel yönetim anlayışını benimsemeleri sayesinde düzenli bir işletme ortamı yaratılabilir.



Şekil-1 Geleneksel Yönetimin Alanları³

Geleneksel yönetim anlayışının sözleşme, itaat, denetim ve yayılma gibi alanları bulunmakta olup, içindeki alanların her biri diğerini etkilemektedir. Geleneksel yönetim alanlarının birbirini etkilemesinden dolayı, alanlar birbirinden bağımsız olarak düşünülmemektedir.

1.1.2. Bireysellik Kavramı

İnsanların kendilerinde var olan özellikler, özgür benlikler olarak adlandırılmakta ve bu benlikler bireyi oluşturmaktadır. Bireysellik, kişileri, diğer insanlardan ayıran özelliklerin tümüne denilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı içinde bireysellik, sosyalliği ve başkalarına saygı gösterilmesini desteklemektedir⁴. Geleneksel yönetim anlayışı kapsamında bireyselliğe daha çok önem veren işletmeler, çalışanlarının sosyalleşmesine ve başkalarına karşı saygı göstermesine katkıda bulunmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışı içinde birey, hedeflerine odaklanmakta serbest olmakta ve sonuçlarından da kendisi sorumlu tutulmaktadır. Geleneksel yönetim;

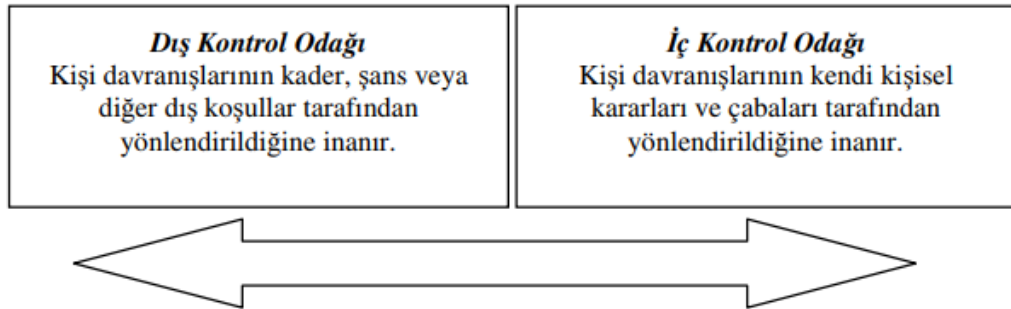
³ Halil Sayılı, "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 181-200, s. 188.

⁴ John Stuart Mill, *The Ethics of Individuality*, Princeton University Press, 2011, p. 20.

bireysellik, grup ve birey eğilimini belirlemeyi amaçlamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı altında bireyci kültürle işleyen kurumlar, risk almayı ve sıkı çalışmayı seven kişileri daha çok ödüllendirmekte, yenilikçiliği ve buluşu desteklemektedir. Kollektivist kültürde ise, bireyci kültürün aksine çalışma grupları ve aile de yer almakla birlikte kollektivist kültür, çok yüksek bir grup bağlılığını temsil etmektedir. Kollektivist kültürde bireyler, kişisel değil grup amaçlarına önem vermektedirler. Bireyler de yaptıklarından dolayı gruba karşı sorumlu olmakta ve grup da buna karşılık bireylerin iyi şartlarda olmasını sağlamakla yükümlü bulunmaktadır⁵. Geleneksel yönetim anlayışında, bireylerin özgür olduğu vurgulanmaktadır. Bireyci kültürle işleyen kurumlar, geleneksel yönetim anlayışını benimsediğinden dolayı çalışanlarını yaptıklarından sorumlu tutmaktadır.

1.1.3. Kontrol Odaklılık Kavramı

Kontrol odaklılık, kişinin yaşam kontrolünü algıladığı yerde onun kişilik özelliklerinin içinde barındırılmasını içermektedir. Kontrol odaklılık, insanların çevrelerinde ya da işlerinde ortaya çıkan olayları algılamaları ve davranışa dönüştürmeleriyle ilgilenmektedir. Çalışanlarda iş doyumunu ve kontrol odağı arasında bir ilişkinin var olması, çalışanların etrafında gerçekleşen olayları algılayıp davranışa dönüştürmesine bağlanmaktadır⁶. Kontrol odaklılık, bireylerin daha çok yaşam alanları içinde gerçekleşen olayları nasıl algıladığı ve yaşam şekline dönüştürdüğüyle ilgilenmektedir.



Şekil-2 Kontrol Odaklılık Türleri⁷

Kontrol odaklılığın iki türü bulunmaktadır. Sözü edilen türler de dış kontrol odağı ile iç kontrol odağı olarak sıralanabilir. Dış kontrol odağında bireyler

⁵ Mehmet Ali Gürol, *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 283.

⁶ Mahmut Akbolat vd., "Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 29, Sayı: 2, 23-48, s. 24.

⁷ Akbolat vd., a.g.e., s. 25.

davranışlarının kendilerinden değil de daha çok şans, kader vb. olgular tarafından yönlendirildiğine inanmaktadır. İç kontrol odağında ise bireyler, davranışlarına yine kendilerinin yön verdiğiğine inanmaktadır. İç kontrol odağına sahip olan bireyler, dış kontrol odaklı bireylere oranla çevredeki gelişim ve değişimlerin gelecek zamanlardaki davranışların belirlenmesinde kendilerine daha çok katkı sağlayacağını düşünmektedir.

1.1.4. Yetki Devri Kavramı

İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için kullandıkları emir verme yetkisi, kaynakların sıkça kullanılması ve dağıtılması olarak da ifade edilmektedir. Emir verme yetkisini kullanan kişilerin, yetki kavramının içeriğini iyi bilmeleri ve yetkiyi doğru kullanmaları gerekmektedir. Yetki kavramının yanlış kullanılmaması, tanımlamasının iyi yapılmış olmasına bağlanabilir. İşletmelerde bu bağlamda en büyük yetki sahibi olarak karşımıza, üst düzey yönetimler çıkmaktadır⁸. İşletmelerde yetkilerin doğru kullanılması için açıklamalarının doğru ve anlaşılır şekilde yapılması gerekmektedir.

Yetki ve sorumluluk, birbirinden farklı kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorumluluk, kişinin verilen yükümlülükleri yerine getirmesi olarak tanımlanırken; yetki ise işin yapılmasını başkalarından isteme gücü olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluğun beraber ve aynı seviyede uygulanması, yönetsel açıdan zorunluluk arz etmektedir. Yönetsel bakımdan zorunluluk arz eden durumlarda kişilere sorumluluk yüklendiğinde verilen görevi yerine getirebilmesi için gerekli yetkiye sahip olması gerekmektedir⁹. Yetki ve sorumluluk, farklı anlamlar taşıyalar da birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İşletmelerde de çalışanlara yüklenen sorumlulukların yerine getirilmesi kapsamında belli yetkiler verilmesi gerekmektedir.

⁸ David Heack, "Delegation of Authority - Meaning, Importance and its Principles", *Management Study Journal*, 2009, 45-56, p. 51.

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 168.



Şekil-3 Yetki Devri Süreci¹⁰

Yetki devri sürecinin ortaya çıkmasında, pek çok aşama yer almakta ve bu süreçte ihtiyacın ortaya çıkmasından sonra yetki devrinin uygulanacağı işlerin belirlenmesi gerekmektedir. Yetki devrinin uygulanacağı işler belirlendikten sonra yetki devrinin yapılacağı kişilerin de belirlenmesi sonucunda yetki devri uygulanabilir. Uygulamadan sonra yetki devrinin yapıldığı kişi izlenerek yetki devrinin ortaya çıkarmış olduğu sonuçların değerlendirilmesi yapılmaktadır.

1.2. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖZELLİKLERİ

Geleneksel yönetim anlayışının özelliklerinin anlaşılabilmesi açısından; kariyer yönetimi, yenilikleri izlemek yerine mevcut durumu sürdürme, yetkileri yönetimde toplama, itaat edilmeyi bekleme, planlara tam bağlılık, belirlenen amaçlara hizmet etme, doğru işi değil, işin doğru yapılmasını hedefleme, kontrolü esas alma, bilgiyi saklama, sıfır hata ve çalışanların yönetime odaklı çalışmasını bekleme konularına yer verilmesi yararlı olabilecektir.

¹⁰ Yetki-Güç ve Yetki Devri, <http://www.ders.es/75-94.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.06.2017).

1.2.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişinin işe yönelik tüm deneyimleri ve çalışmış olduğu pozisyonlar olarak tanımlanmaktadır. Kariyer kavramı bireysel bir kavram olarak karşımıza çıksa da kişilerin işletmeye katkılarında önemli bir rol oynadığı için işletmesel anlamda da önem arz etmektedir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan yetiştirmesine ise kariyer yönetimi denilmektedir. Kariyer yönetimi için yapılan kariyer planlama, kişinin işletmeden beklentilerini ve amaçlarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bu kapsamda eğitim ihtiyaçları ve aldıkları eğitimler, doğrudan kariyerleri ile ilgili olmaktadır¹¹. Kariyer kavramı her ne kadar bireysel olsa da işletmeler bu olguya büyük önem vermektedir. İşletmeler, kariyer yönetimi uygulayarak amaçlarına daha kolay ulaşabilmek için ihtiyaç duydukları alanlarda kişiler yetiştirmektedir.

Günümüzde modern yönetimde kurumların insan kaynaklarından faydalanabilmeleri için kariyer yönetimi programına yer vermeleri büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimi, hem organizasyonel etkinlik hem de personeli tatmin etmek için önemli olmaktadır. Kariyer geliştirme yönetiminde ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanması için performans yönetimi sistem verilerinden yararlanılmaktadır. Performans yönetimi; organizasyonlarda kişilerin terfi etmesi, terfi sonrası yapılan işle alakalı gerekli eğitimin alınması ve yatay olarak iş değişikliklerine tabi tutulmalarıyla alakalı kararların alınması için kariyer geliştirme yönetimine ihtiyaç duyulmakta olan bilgileri sağlamaktadır¹². Kariyer yönetimi, işletmelerde personelin tatmin edilmesinde ve işletmelerin faaliyetlerinde büyük önem taşımaktadır. Kariyer yönetiminin daha iyi sonuçlar elde edebilmesi için de personel yönetiminin sağladığı avantajlardan yararlanılabilir.

Kariyer yönetimi insanların; kariyer hedefi belirlemek, hedefi hakkında bilgi toplamak ve hedeflerine nasıl ulaşacağını araştırmak için girdikleri süreçte denilmektedir. Girilen bu süreç, hedefleri geliştirmek ve yeni hedefler belirlemeyi içermektedir. Kariyer yönetimi sürecinde, çalışanların davranışı ve gösterilen

¹¹ Muazzez Babacan, *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, 2012, Ankara, s. 485.

¹² Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008, s. 68.

performans incelenmektedir¹³. Kariyer yönetimi, insanların ve işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli görülmektedir.

1.2.2. Kendini Yenileme Süreçleri

Kapasitenin geliştirilme, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilme ve kapasitenin kullanımını arttırması gibi süreçler, kendini yenileme süreçleri olarak ele alınmaktadır. Kendini yenileme süreci (proses) içerisinde, belli başlı aşamalardan geçilmektedir ve mevcut durumu sürdürebilmek için yenilikler ile ilgili süreçlere girilmemesi gerekmektedir¹⁴. Kendini yenileme süreci, pek çok farklı süreçten meydana gelmekte ve bu süreçler de kendi içlerinde birer süreci oluşturmaktadır.

1.2.3. Yetkileri Yönetimde Toplama

Bireylerin davranışlarını yönlendirmekte kullanılan etkileme yeteneğinin şeffaflaştığı kavrama, yetki denilmektedir. Yetki ve yetkiyi kullanmak, işletmelerde yönetsel hedefleri gerçekleştirebilmek için işbirliği başarısının veya başarısızlığının bağlandığı noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kullananların ya da yöneticilerin gözünde yetki kavramı, uyumlaştırma ve denetim aracı olarak görülmektedir. Yetki, yalnızca belli şahıslara has ya da başkalarında görülmeyen, statik ve değişmeyen bir olgu olmamaktadır¹⁵. İşletme yönetiminde yetkinin, denetim ve uyumlaştırma aracı olarak kullanılmasından dolayı işletmeler yetki kavramını, başarı ve başarısızlığın bir nevi anahtarı olarak görmektedir.

İşletmelerin yapısından kaynaklanan yetkin olmayan çalışanların olumsuz tutumları ve yetkinin yönetimde toplanması, aynı zamanda eğitsel-kişisel formasyonun eksik olmasından da kaynaklanmaktadır. Gelişim ve değişimlerin verimlilikle aynı derecede anlam kazandığı göz önünde bulundurmakla yetkinin kullanılmasının önemi daha da artmaktadır¹⁶. Yetkilerin kullanılmasının önemi, ortaya çıkan değişim ve gelişimlerle daha çok anlam kazanmaktadır.

¹³ Harold Andrew Patrick and Amit Kumar, "Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations", *Business Management Dynamics Journal*, 2011, Volume: 1, No: 5, 24-31, p. 22.

¹⁴ Gürol, a.g.e., s. 257.

¹⁵ Gürçan Papatya, "İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1997, Sayı: 2, 127-146, s. 129.

¹⁶ Papatya, a.g.e., s. 130.

1.2.4. İtaat Edilmeyi Bekleme

Geleneksel yönetim anlayışının yapısı, itaatten çok öz-disiplin anlayışına dayanmaktadır. Geleneksel yönetimin kültürel yapısında aynı zamanda, bireysel davranışlar ile sorumlulukları destekleme eğilimi bulunmaktadır. Davranışlar yukarıdan aşağıya doğru değil, çalışanların yükümlülükleri yerine getirme çabalarıyla aşağıdan yukarıya doğru bir sıra izlemektedir. Geleneksel yönetimde, yönetime itaatsizlik durumlarında cezalandırma ve otoriteye mutlak itaat anlayışı yerini artık öz disiplin anlayışına bırakmaktadır. Öz disiplin anlayışının, çalışanların kişisel sorumluluk almaları ya da performanslarını arttırmaları için sürekli cesaretlendiren ve güçlendiren bir yapısı bulunmaktadır¹⁷. Geleneksel yönetim anlayışındaki itaat, yerini öz disiplin anlayışına bırakmıştır. İşletmelerin, çalışanların motivasyonunu sağlamak için öz disiplin anlayışını benimsemesi gerekmektedir.

Yöneticiye değil de patrona itaat etme, daha çok geleneksel yönetim altında çalışanlarda görülmektedir. Çalışanlar için psikolojik açıdan itaatin sonucunun, kendilerini işe alıp kovarak terk etme gücünü elinde bulunduran patrona bağımlı olmak olarak ifade edilebilir. Çalışanlardan bazıları patrone hoşlanma, içsel dürtü veya başka bir sebeple yüksek başarımlı gösterirken büyük çoğunluk düşük başarımlı göstermektedir. Çalışanların verimliliği için yararlı olan işletmesel davranışın, geleneksel yönetim modelini dikkate alması gerekmektedir¹⁸. İşletmelerde verimliliği sağlamak isteyen yöneticiler, itaat olgusuyla hareket etmektedir. Yöneticilerin, verimliliğin sağlanması amacıyla geleneksel yönetim anlayışını da dikkate almaları önemlidir.

1.2.5. Planlara Tam Bağlılık

İşletmelerin, kaynakları verimli şekilde kullanabilmek için gelecekteki hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Kaynakların, belirlenen hedefler doğrultusunda düzenlenmesi için sözlü ve yazılı şekilde yapılan tasarıya, planlara tam bağımlılık denilmektedir. Planlara bağlılık, bir süreç olarak adlandırılmakta ve planlama süreci sonucunda ortaya çıkan plan olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁹.

Planlara tam bağımlılığı oluşturan birçok unsur bulunmaktadır. Kişinin deneyimi, çalışma süresi, fiili performans seviyesi, yaptığı işin niteliği ve kendine ne kadar

¹⁷ Saylı, a.g.e., s. 190.

¹⁸ Ensar Yılmaz, "İşletmede İnsan Davranışını Etkileyen Bazı Unsurlar", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2011, Cilt: 2, Sayı: 3, 83-97, s. 94.

¹⁹ Babacan, a.g.e., s. 250.

güvendiği vb. konular, yöneticinin planlamaya ne kadar süre ayırması gerektiğini belirlemektedir. Yöneticiler bazı hallerde planlama dönemini bir yıl olarak düşünse de ortaya çıkan pek çok durumda süre kısaltılarak performansın daha sık planlanması gerekebilir²⁰. Planlara tam bağlılığı meydana getiren unsurlar, işletmelerde yer alan yöneticilerin planlara ayırması gereken zamanı belirlese de ortaya çıkabilecek birtakım sonuçlara göre sürede oynama yapılabilir.

1.2.6. Belirlenen Amaçlara Hizmet Etme

Hizmet ve malların kalitesine, miktarına, üretim zamanına ve maliyetine, çıktı denilmektedir. Çıktılar değerlendirilirken ve kontrol edilirken, işletmenin hedefleri göz önünde bulundurulmaktadır. İşletme girdi ve çıktıların değerleri arasındaki olumlu fark sistem felsefesi karı olarak adlandırmakla birlikte olumsuz fark da negatif zarar denir. İşletmeciler karı, ürünlerinin pazarlarda satıldıktan sonra elde edilen gelirden vergilerde dahil olmak üzere tüm giderlerin çıkarılmasıyla ortaya çıkan olumlu fark olarak görmektedir. İşletmelerin, faaliyetlerine devam ederken varlıklarını sürdürebilmeleri için büyümesi ve topluma hizmet etmesi gerekmektedir²¹. İşletmelerin belirlenen amaçlara hizmet etmesi ve kar elde etmesi, girdi ile çıktı arasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz farklara bağlanabilir.

İşletmelerin, amaçlarına ulaşabilmeleri için yapması gerekenler²²:

1. İnsan gücünün planlanabilmesi için personel dökümlerini hazırlamak,
2. Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
3. Nesnel ölçüler dikkate alınarak nakil ve terfilerde seçim yapılması,
4. Yönetici kararlarında yeterlilik esas alınarak ücret artışları hakkında yardımcı olmak,
5. Organizasyonlarda ceza ve ödül sistemlerine anahtar girdi olarak hizmet etmek,
6. Yönetim ve çalışan arasındaki ilişkileri geliştirmek,
7. Kişilerin yetersizlikleri hakkında geri dönüşler yaparak motivasyonlarına ve gelişmelerine fırsat vermek,
8. İş hayatında başarısızlığı kesin olan çalışanları işten uzaklaştırmak şeklinde sıralanabilir.

²⁰ Uyargil, a.g.e., s. 79.

²¹ Metin Arslan, *İşletme Yönetimi*, Harran Üniversitesi Ders Notları, Şanlıurfa, 2012, ss. 60-61.

²² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 186.

1.2.7. İşin Doğru Yapılmasını Hedefleme

İş yapma ve çalışma, hem pozitif hem de negatif olarak meydana gelebilir. Pozitif değerlerin olabilmesi ve işlerin doğru şekilde yapılabilmesi için çalışmaya yönelik tavırların, değer üretebilecek şekilde olması gerekmektedir. Değer ne demek ve hayata nasıl geçirilir soruları üzerinde zaman zaman durulmaktadır. Çalışma hususunda değer üretmek için başka konularda olduğu gibi çalışma-insan ilişkisinde de negatif değil pozitif yönde bir ilişki kurulması gerekmektedir. İnsanların, çalışmaya yönelik tavırlarını ahlaki kriterlerle şekillendirerek pozitif yönde bir ilişki kurması mümkün olmaktadır²³. İşletmeler doğru işi değil işin doğru yapılmasını hedeflemektedir. İşin doğru bir şekilde yapılabilmesi için yapılacak olan çalışmaya yönelik sergilenen tavırların, değer ortaya çıkarabilecek düzeyde olması gerekmektedir.

1.2.8. Kontrolü Esas Alma

Kontrolü esas alma; belirlenmiş kurallar, hedefler, politikalar ve prosedürlerle ortaya çıkan sonuçlar arasındaki farkın izlenilmesi olarak adlandırılmaktadır. Kontrolü esas almanın görevi, işletme içindeki teknolojinin desteği alınarak etkin kontrol sistemi kurmak ve ortaya çıkabilecek sapmaların erken fark edilip önlenmesini sağlamak olarak tanımlanabilir²⁴. İşletmelerin belirlenmiş kurallar, hedefler vs. ile meydana gelen sonuçlar arasındaki farkları gözlemlemesi, oluşabilecek engellerin önceden fark edilip ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.

Kontrol kelimesinin anlamı, suçlu veya hata arama amacı gütmemekle birlikte; hedeflerin ne oranda gerçekleştiğini belirlemek, amaçtan sapmalar varsa tespit etmek ve düzeltmek amacına yönelik olmaktadır. Kontrol fonksiyonunun gereği olarak, hedef belirleme ve planlama fonksiyonu tekrar gözden geçirilerek yönetim süreci yeniden işlenmektedir. Kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesi halinde, işletme faaliyetleri eksik kalmamakta ve yapılan planlar aksamadan devam etmektedir. Kontrol fonksiyonu, yönetim sisteminin birinci aşamasını oluşturmakta ve bu aşamanın sonunda belirlenen hedefler, ulaşmayı amaçladıkları üretim standartları olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim sistemi ise, planlama aşamasında ortaya koyulan standartları bütün işlevleri ile gerçekleştirmeye yönelmektedir. Kontrolü esas alma ile istenilene ne oranda ulaşıldığı araştırılmakta; yani işletme,

²³ Mehmet Türkeri, *Etik Değer Açısından, Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim*, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015, s. 156.

²⁴ Sinan Esan, *İşletmenin Temel Fonksiyonları*, Bilecik Üniversitesi Ders Notları, Bilecik, 2011, s. 58.

eşgüdümleme, yöneltme ve planlama gibi fonksiyonlarının ne ölçüde başarılı olduğu, anlaşılmaktadır. Her yöneticinin, yönetsel kontrol fonksiyonunu yerine getirmesi gerekmektedir²⁵. Kontrol fonksiyonu ile pek çok işletme, yapısına zararı dokunacak engeli ortadan kaldırmakta ve çalışmalarını aksatmadan yürütmektedir. Kontrolün esas alınması ile işletmelerin amaçlarına ne oranda ulaştığı da belirlenmektedir.

1.2.9. Bilgiyi Saklama

Çalışanların, iş ve mesleki ilişkiler sonucunda edindikleri bilgilerin gizliliğine önem vermeleri, elde edilen bilgileri üçüncü kişilere açıklamamaları, üçüncü kişilerin veya kendilerinin çıkarları için kullanmamaları gerekmektedir. Çalışanların ayrıca bilgilerin açıklanması için mesleki ya da yasal bir hak veya görev dışında bilgileri saklamaya özen göstermeleri gerekmektedir. Üyelerin çalıştıkları kurumlardan ve müşterilerden edindikleri bilgileri, sosyal çevreleri de dahil olmak üzere bu ilke gereği paylaşmamaları gerekmektedir. Çalışanların, çalışmakta olduğu kurum ya da müşterinin işletmeyle ilişkisi sona ermiş olsa da bilgiyi saklama sorumluluğu devam etmektedir. Çalıştığı süre zarfında edinmiş olduğu bilgileri deneyimlerinde kullanması, bu ilkeye ters düşmemektedir. Kanun koyucu tarafından talep edilmiş olan ve mevzuat gereği açıklanmış bilgiler, bilginin saklanması kapsamına girmemektedir²⁶. İşletmelerdeki çalışanların, çalıştıkları süre boyunca müşteri ya da kurumlarından elde etmiş oldukları bilgileri başkaları ile paylaşmaması, bilginin saklanması sürecinde büyük önem arz etmektedir.

1.2.10. Sıfır Hata

Sıfır hata programı, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında kullandıkları yöntemlerden biri olmaktadır. Sıfır hata, işletmeler tarafından en önemli amaç olarak görülmektedir. Şirketler, sıfır hata programını uygulamakta ve bunun sonucunda da hem müşterinin istediği kalitede ürün tek seferde hatasız yapılmakta hem de maliyet düşürülmektedir. Hataları bulmak yerine oluşan hataları engellemeyi amaçlayan bir kalite teminat yöntemi olarak da sıfır hata programı karşımıza çıkmaktadır. İşletmede çalışmakta olanlar; psikolojik, fizyolojik veya fiziksel sebeplerden ötürü hata yapabilirler. Küçük dikkatsizlikler sonunda fark edilmeden diğer sürece geçmekte olan hatalar, Poka Yoke ile minimize edilmektedir. Poka Yoke, hata meydana gelmeden önlemeyi amaçlamakta; böylece yapılan hatalar azaltılarak fire

²⁵ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 83.

²⁶ Duygu Anıl Keskin, *Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014, s. 64.

oranları düşmekte ve verimlilik artmaktadır. Poka Yoke; satış, üretim, pazarlama, müşteri hizmetleri, dağıtım vb. üretim alanlarında da kullanılabilir²⁷. İşletmeler, sıfır hata programını kullanarak hem işletmeyi kar ettirmeyi hem de müşterilerin isteklerini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan sıfır hata programının başarılı olabilmesi için de Poke Yoke sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

Sıfır hata, işlemekte olan sistemde ortaya çıkmaktadır. Hataları önlemek ve iyileştirmek için önemli olan hataların tekrar meydana gelmemesi değil; hatalardan ders çıkararak bu tür hataların tekrarlanmaması olmaktadır. Sıfır hata günü ise, işletmelerde meydana gelen hatalar çözümlenince düzenlenmekte ve hata, işletmeler tarafından performans standardı olarak belirlenmektedir. Sıfır hata gününün düzenlenmesi ile unutulmayacak anılar sağlamak yanında sıfır hata yapan kişilerin ve grupların, bu özel günle ödüllendirilerek motivasyonlarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır²⁸. Sıfır hata düşüncesinin temel hedeflerinden birisi, söz konusu hataların tekrarının önlenmesidir.

1.2.11. Çalışanların Yönetime Odaklı Çalışmasını Bekleme

Çalışanların yönetime odaklı çalışması, insana öncelik vermekte olan bir yönetim şekli olmamaktadır. Yöneticinin süreç öncelikli yönetimde, çalışanların gayretlerini ve iş yapma şekillerini teşvik etmesi, onları desteklemesi gerekmektedir. Çalışanlarını destekleyen ve teşvik eden işletmelerin, uzun süreli bakış açısı ve davranış değişiklikleri oluşturması gerektirmektedir. Yetenek geliştirme, iletişim, moral, ilgi, katılım, zaman yönetimi ve disiplin gibi kriterler, ödüle layık olmak için işletmeler tarafından oluşturulmaktadır²⁹. İşletmeler, çalışanlarını destekleyip teşvik ederek, çalışanların yönetime odaklı çalışmalarını beklemektedir.

Çalışanlar ilk olarak maddi ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf etmekte ve akla dayalı olarak hareket etmektedirler. Çalışanların, daha çok çalışmalarını teşvik etmek için en etkili aracın, para olduğu söylenebilir. Detaylı bir denetim süreci ve yön gösterme olmadan kendilerini başkaları ile uyumlaştıramayan ortalama çalışanlar, başkaları tarafından yönetilme ihtiyacı duymaktadır. Çalışanlar için iş güvenliği, iş başında özgür olmaktan ve karar vermekten daha büyük önem

²⁷ Murat Bay ve Ercan Çiçek, "Tam Zamanında Üretim Sistemlerinde Hata Önleyiciler: Poka-Yokeler", *Selçuk Üniversitesi Karaman, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2007, Özel Sayı, 53-62, s. 61.

²⁸ Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 203.

²⁹ Masaaki Imai, *Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999, s. 1.

taşımaktadır³⁰. Çalışanlar, rasyonel şekilde hareket etmekte ve çalışanları teşvik etmenin yolu da maddi kaynaklardan yani paradan geçmektedir.

1.3. GELENEKSEL YÖNETİM KURAMLARI

1.3.1. Geleneksel Yönetim Kuramlarının Süreçleri

Yönetim kültürü, bir kurum içerisinde yöneticiler tarafından yönetim şekillerinde karşılık bulan inançlar, değerler, davranış ve beklentileri ifade etmektedir. Yönetim kültürü aracılığıyla kamu ya da özel sektörde yer alan yönetici kesimin, organizasyon gelişiminin sağlanması için hareketlerine ve kararlarına yansıyan inanç, değer, tavır ve davranışlarının genel çerçevesi anlaşılmaktadır. Yönetim kültürü kavramsal çerçevede tanımlanırken özne ve aktif olan ögenin yöneticiyi ifade etmede kullanıldığı söylenebilir. Yönetim tarzının belirlenmesinde yöneticilerin sahip oldukları inanç, norm, değer ve davranışların etkisi söz konusu olmaktadır. Diğer taraftan kamu yönetimi alanında uzun bir geçerliliğe sahip olan geleneksel yönetim anlayışında devlet toplum içerisindeki rolünü kısıtlayıcı, hiyerarşik ve merkezîyetçi yapılara atıfta bulunarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de ve dünya çapında yönetim kültürüne yönelik yapılan çalışmaların yeterli olmadığı vurgulanmaktadır³¹.

20. yüzyılın başlangıcında sosyal bilimler farklı bir bilim dalı şeklinde gelişme göstermeye başlamaktadır. Akılcı/pozitivist ve Newtoncu görüşler doğa, felsefe ve fen bilimlerini yönlendirmede etkin yaklaşımlar olarak kabul edilmektedir. Sosyal bilimlerin şekillenmesinde rol alan teorisyenler, pozitivist görüşlerden etkilenecek yetmişlerdir. Teorisyenler, toplumu meydana getiren insanları ve toplumsal münasebetleri, pozitivist görüşte bulunan yöntemlerden ve ilkelerden yola çıkarak incelemektedirler. Günümüzde işletmeler için geliştirilen teorilerde pozitivist görüşlerin etkileri net bir şekilde görülmektedir³².

Yönetim aşamaları tarihsel süreç içinde değerlendirildiğinde; yönetim sahasında sistemli bilgi kümesini meydana getiren ilk yazarların görüşleri ve eserleriyle şekil kazanan, rasyonellik kavramını somut hale getirecek yöntemler geliştirmektedirler. Klasik yönetim, işletmelerde bilimsel ilkelere dayalı verimli ve

³⁰ Şimşek ve Çelik, a.g.e., ss. 111-112.

³¹ Alper Özmen, "Kamu Yönetim Kültürü", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2013, Volume: 6, Issue: 3, 925-946, s. 926.

³² Halil Saylı, "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 181-200, s. 183.

etkin bir yapı meydana getirmeyi amaç edinmektedir. Neo klasik yönetim klasik örgüt akımına tepki olarak meydana gelen ve temel olarak insan ilişkilerini baz almaktadır. Sistem yaklaşımı, 1960'lı yıllarda organizasyon ve yönetim incelemelerinde temel bir görüş olarak kullanılmaktadır. Sistem yaklaşımının gelişmiş bir versiyonu olan ve uzantısı haline gelen dinamik yönetim yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki başlıkta toplanabilir³³.

1.3.2. Max Weber Bürokratik Örgüt

Bürokrasinin tarihsel sürecine bakıldığında, toplum için yapılması gereklilik arz eden faaliyetlerin ve işlerin gerçekleştirilmesinde rol alan devletten daha önceki zamanlarda tarih sahnesine çıktığı görülmektedir. İlk Çağ toplumlarının kabile ve aile temeline dayanmasına rağmen bürokratik yapılanmalara gerek görülmezken, insanların beraber yaşamaya başlamalarıyla beşeri ilişkilerinin gelişmesiyle bürokratik örgütlere gereksinim duymaya başlamışlardır. Yönetim sistemleri yapılarının otokratik ya da demokratik olmasına bakılmaksızın devlet, faaliyetlerini ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için bürokratik örgütlenmelere ihtiyaç duymaktadır. Tarihsel olarak devlete bakıldığında devletin, bürokratik örgütün hem geliştiren hem de taşıyıcı konumunda olduğu görülmektedir. Literatür alanında bürokrasi teriminin pek çok anlama sahip olduğu görülmektedir. Bürokrasinin tanımlanmasında; kamu yönetimi, en uygun yönetim şekli, işlerin ağır bir şekilde yürütülmesi, verimsizlik, kırtasiyecilik, kuralcılık ve sorumluluk almaktan kaçınma gibi tanımlamalar bulunmaktadır. Bürokrasi kamu yönetiminde var olan kurum ve kuruluşlarda idari işlemler üzerine siyasetlerin aldıkları kararların uygulanmasını sağlayan bir tür yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişten günümüze kadar geçen süre boyunca meydana gelen farklı farklı görüşlerin bürokrasiye karşı tutumları değişiklik göstermektedir. Marx bürokrasinin, bürokratlar aracılığıyla temsil edilen kimselerin özel çıkarlarını savunan ya da kendi çıkarlarını savunan bir yapı olduğunu ifade etmektedir³⁴.

Weber, tarihi ve karşılaştırmalı metodu kullanarak teoriyi meydana getirirken 20. Yüzyılın başlangıcında Avrupa'da yaşanan değişimlerden etkilenmiştir. Eski örgüt biçimlerinin geçmişteki geleneksel ve kırsal toplumların ihtiyaçlarını gidermede yeterli görülmesine karşın, modernleşen ve endüstrileşen Batı dünyasında başarının

³³ Ergün Kara ve M. Fedai Çavuş, "Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, Yıl: 2, Sayı: 1, 473-485, s. 475.

³⁴ Murat Akçakaya, "Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, Özel Sayı, 275-295, s. 275-276.

artık elde edilemeyeceği sonucuna ulaşılmaktadır. Weber'in ifade ettiği bürokrasi, eski örgütlenme tarzlarının yerine yeni bir örgüt türü olarak ortaya çıkmıştır³⁵.

Yönetimin siyasetten ayrılarak teknik bir kapsamda incelenmesi, yönetim bilimine dair araştırmaların örgüt teriminin çevresinde gelişmesine sebep olmaktadır. Kıta Avrupası, geleneğinden ortaya çıkan güçlü, iyi ve adil bir yönetimin ne şekilde gerçekleşeceği sorusuyla ilgilenirken, Amerikan geleneği ile etkin, verimli, yönetimde bürokratik ve rasyonel örgüt temaları üzerinde durularak verimliliğin elde edilmesi hedeflenmektedir. Verimlilik üzerinden hareket eden görüşlerin bazıları örgüt içi dayanışma ve insan psikolojisi, rekabet gibi beşeri ilişkilerin boyutları vurgulanmaktadır³⁶.

1.3.3. Henri Fayol Yönetim Süreci

Yönetim süreci olgusunu ortaya atan kişi olan Henri Fayol, yöneticilerin ve onların yerine getirmiş oldukları işlevlerle ilgilenmektedir. Söz konusu işlevlere de üst yönetim açısından yönelmektedir. H. Fayol işletmelerin faaliyetlerini altıya ayırmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir³⁷;

1. Yönetim faaliyetleri: Fayol'un en önem verdiği faaliyet olmaktadır ve bu faaliyetleri; emir verme, organizasyon, koordinasyon, denetim ve planlama olmak üzere beş bölüme ayırmıştır.

2. Emniyet faaliyetleri: Genel olarak insanları ya da malları oluşabilecek risklere karşı korumak amacıyla yapılmaktadır.

3. Ticari faaliyetler: Satın alma, değiştirme ya da satma faaliyetlerini kapsamaktadır.

4. Muhasebe faaliyetleri: Bilanço, kar-zarar tabloları, defter tutma, maliyet hesapları bu faaliyetler içinde yer almaktadır.

5. Teknik faaliyetler: İşletmelerde yapılan imalat, sıra bakımı, uyumlaştırma, üretim vb. işlerden oluşmaktadır.

6. Finansal faaliyetler: Bu faaliyet alanı olmadan diğer faaliyet alanlarının başarılı olması olanaksız olmaktadır. Çalışanların maaşlarının ödenmesi, araç ve tesis temin edilebilmesi için para gerekmekte ve bu para için de finansal faaliyetlerden yararlanılmaktadır.

³⁵ M. Akif Özer, "Weber'in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları", *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 4, 43-57, s. 46.

³⁶ Ceren Kalfa, "Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi ve Kimlik Tartışmaları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 16, Sayı: 1, 403-417, s. 413.

³⁷ İnan Özalp, *Yönetim Organizasyon*, (Editör: Celil Koparal), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2003, ss. 30-31.

Yönetim sürecini sistemli olarak inceleyen H. Fayol, kamu ve özel yönetim alanlarına yol gösterici rol oynayan bir anlayışı ortaya çıkarmıştır. H.Fayol'un uygulayıcı kişiliğinin, tüm işletme alanları için kabul edilebilir yönetsel bir doktrinin meydana getirilmesinde önemi büyük olmaktadır. Fayol, yaşamış olduğu döneme kadar ihmal edilmiş olan yönetimi işlevsel olarak bölümlere ayırmıştır. İşletmelerin geçirmiş oldukları evrimlerinin ve süregelen işleyişlerinin anlaşılması açısından Fayol yönetim sürecini organizasyon, kontrol, öngörme, koordinasyon ve kumanda şeklinde beşe ayırmıştır³⁸.

1.3.4. F.W. Taylor Bilimsel Yönetim

Geleneksel olandan bilimsel olana geçişte atılması zorunlu olan adımlar ve bilimsel yönetim alanında geliştirilen ayrıntılar ile takip edilecek en ideal yolları anlatan pek çok yazı bulunmaktadır. Bilimsel yönetimin, pek çok farklı şekillerde uygulanabilecek temel anlayış ilkelerinin ve felsefesinin işleyiş mekanizmalarıyla karışık yanlış anlaşılmalarını engelleyecek tanımı bulunmaktadır³⁹.

Ortaya atılmasından kısa bir süre geçtikten sonra, eski teoriler üzerinde muhalefet ve kuşku artmaktadır. Yönetici ve işçi kuruluşları tarafından Taylor'un bilimsel işletmecilik prensiplerine çeşitli eleştiriler yapılmaktadır. Urwick, Gulick ve Fayol'un prensipleri, uygulayıcı ve öğreticiler açısından dar ve katı bulunmaktadır. Prensiplerden, uygulama imkanlarının yanında, geçerlilik açısından da kuşku duyulmaya başlanmıştır. Follet'in ileri sürdüğü görüşlerin, sistematik bir temelini olmadığı, deney ve araştırmaların desteğinden mahrum olduğu düşünülmektedir. Yönetim sahasında yalnızca bahsi geçen kuşkular değil, yeni yaklaşım ve buluşlar da ortaya atılmaktadır. Hawthorne, çalışmaları ve insan ilişkilerinin hareketi sayesinde yönetim alanında yeni bir çağı açmaktadır⁴⁰.

Taylor, gerek günümüzde popülerlik kazanan modern yönetim anlayışlarının temelinde var olan konuları vurgulaması gerekse verimlilik üzerine yaptığı katkıları ile eleştiri almasından ziyade, her zaman önemli bir kişi olarak öne çıkmaktadır. Yönetimin kişisel yeteneklerle beraber değerlendirildiği o dönemin şartları dikkate alındığında, kişileri değil de özellikle sistemi vurgulaması önemli görülmektedir. Türkiye'de de sistem konusu problemlili konular arasında yer almaktadır. Türkiye'de

³⁸ Ramazan Şengül, "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", *Yönetim ve Ekonomi*, 2007, Cilt: 14, Sayı: 2, 257-273, s. 257.

³⁹ Frederick Winslow Taylor, *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (Çeviren: H. Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 30.

⁴⁰ Ziya Bursalıoğlu, *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 27.

işletme yapıları etkin işleyen bir sisteme sahip olmadıklarından iyi yönetim, genellikle yeteneklerle sağlanabilmektedir. 20. Yüzyılın başlangıcında Taylor'un iyi yönetim hakkında ifade ettiklerini, 21. yüzyılın ilk zamanlarında tekrar okumaya ve yorumlamaya ihtiyaç duyulmaktadır⁴¹.

1.4. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.4.1. Lider ve Liderlik Kavramları

1.4.1.1. Lider Kavramı

Liderlik günümüzde, belirli hedef ve amaçlara erişebilmek için sistematik ve bilinçli şekilde insanları etkileyebilme ve yönlendirebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. İyi lider; profesyonel başarıya ulaşmada üyelerine rehberlik etmenin yanında, onlara güven veren ikna yeteneğini kullanabilen ve genellikle üyelerini motive edebilen kişiler olarak da ifade edilebilir. Bunu başarabilmek için ilerici liderin öngörüye sahip, etkin ve üretken olması, etik kurallarına ve ilkelerine uygun şekilde tutum sergilemesi gerekmektedir. Liderlerin ayrıca, üyelerin uyum içerisinde kendilerine olan güven duygusunu geliştirerek ve örgütte iletişim ağını açık tutacak biçimde kendilerini geliştirmesine katkıda bulunabilmesi önem arz etmektedir⁴².

1.4.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik günümüzde, işletme, kurum, kuruluş veya toplumlarda değişimi başlatmakla kalmayıp bunu sürdürerek sonuca ulaşabilme sürecini belirtmektedir. Günümüzde hızla gelişip değişebilen bilgi alanı sebebiyle, toplulukları yönetebilmek eskisi kadar kolay olmamaktadır. Liderlik konumunda bulunan kişinin bundan dolayı her bakımdan donanımlı olması zorunluluk arz etmektedir⁴³.

Liderlik, tarih boyunca araştırmacıların her zaman ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. İnsanlar, ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılayabilmek adına örgütlenmeye ihtiyaç duydukları için birlikte yaşamaya yönelmektedirler. Belli amaçları hedefleyen bu grupların sonuca ulaşma sürecinde yönetilme gerekliliğinin ortaya çıktığı ifade

⁴¹ Tuncer Asunakutlu ve Bayram Coşkun, "Frederick Winslow Taylor Ve Fizyolojik Örgüt Kuramı", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005, Cilt: 1, Sayı: 10, 157-176, s. 174.

⁴² Semih Mustafa Önen ve Hasibe Gül Kanayran, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", *Birey ve Toplum Dergisi*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 10, 44-63, s. 44.

⁴³ Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 31.

edilebilir. Yönetilme gerekliliğinin ortaya çıkması ile birlikte liderlik, yönetim konularında, önemli yer kazanmaya başlamaktadır⁴⁴.

1.4.2. Özellikler Teorisi

Liderliğin bireysel özelliklere bağlı olduğunu kabul eden özellikler kuramı, liderliğin belirleyici öğeleri ve etkileri konusunda sosyal bilimcilerin geliştirdiği kuramlardan biri olmaktadır. Özellikler teorisine göre liderde var olan nitelikler liderlik sürecinin etkinliğini ortaya koyan ana etkenler olmaktadır. Lideri lider yapan nitelikler, tarih boyunca insanların her zaman ilgi ve merak konusu olmuş ve insanları bu konuda araştırma ve inceleme yapmaya yöneltmiştir. Özellikler teorisi hakkında yapılan ilk araştırmaların kişisel özellikler üzerine yapılmış olduğu ifade edilmektedir. Özellikler kuramına göre liderlerin doğuştan var olan yetenekleri ve yaşantılarının daha sonrasında edindikleri özellikler liderliğin temelini oluşturmaktadır. Söz konusu kuramın savunucuları da etkin lider ile etkin olmayan lideri birbirinden ayıran belirli kişisel özelliklerin olduğunu belirtmektedirler. Özellikler teorisi konusunda yapılan araştırmaların 1904 yılından 1950 yılına kadar sistemli biçimde gelişerek oldukça geniş bulgu, bilgi ve kuramların bulunmasını sağladığı ifade edilmektedir⁴⁵.

Özellikler kuramı, liderlik vasfının sonradan kazanılmayıp doğuştan gelen yetenek olduğunu belirtmektedir. Yetenekli insanlar her ortamda lider olarak öne çıkmaktadırlar. Liderler zihinsel fiziksel ve duygusal özellikleri ile diğer insanlardan farklı olmaktadır. Araştırmalara göre, olgunluk, ileriye görme, başkalarına güven verme, dürüstlük, inisiyatif sahibi olma, samimiyet liderlerin sahip olduğu ortak özelliklerden olmaktadır. Grup içerisinde bu özelliklere sahip kişileri bulmak, grupları yönetecek olan kişileri yetiştirmeyi de kolaylaştırmaktadır⁴⁶.

Liderlik temasını açıklamak adına geliştirilen ilk yaklaşım olan özellikler teorisi "lider" değişkenini temel almaktadır. Liderin nitelikleri liderlik sürecinin en önemli belirleyici özelliği olarak ön görülmektedir. Özellikler teorisine göre liderliği diğer türlü ifade etmek gerekirse bir kişinin grup içerisinde, lider olarak kabul edilmesi ve

⁴⁴ İsmail Bakan ve İnci Doğan, *Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 3.

⁴⁵ Güney, a.g.e., s. 364.

⁴⁶ İsa Dağ ve Türker Göktürk, "Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2014, Number: 27, 171-184, s. 176.

benimsenmesi o kişin niteliklerine dayanmaktadır. Kişi bu nitelikleri sayesinde grubu yönetebilmekte ve grubun diğer üyelerinden farklı olmaktadır⁴⁷.

1.4.3. Davranışsal Liderlik Teorileri

Geleneksel yönetim anlayışının geçirdiği evrelerin anlaşılabilmesi için, geleneksel liderlik teorilerinin açıklanması gerekmektedir. Geleneksel liderlik teorilerini; Mc. Gregor'un X ve Y teorisi, Ohio State liderlik çalışmaları, K. Blake ve Mounon'un yönetim tarzı matriksi modeli, Likert'in sistem 4 modeli, Michigan üniversitesi çalışmaları ve Harvard üniversitesi araştırması başlıkları altında incelemek mümkündür.

Bilim adamları, özellikler teorisinin liderlik süreçlerini açıklamadaki yetersizliğin farkına varıp, liderlerin davranışlarına yönelik çalışma başlatmaktadırlar. Liderde bulunan niteliklerden ziyade davranışlarıyla ilgili araştırmalar gerçekleştirerek teoriler geliştirmektedirler. Bilim adamları geliştirmiş oldukları teorileri "Davranışsal Liderlik Kuramları" şeklinde adlandırılmaktadır. Davranışsal liderlik teorisinin iyi bir şekilde anlaşılması için özellikler teorisinden ayrılan yönlerine değinmek gerekmektedir. Özellikler teorisi, liderlerin ne olduklarını araştırarak liderliği ifade etmeye çalışırken, davranışsal teori ise liderlerin ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarının üzerinde durarak liderliği açıklamaya çalışmaktadır⁴⁸.

Davranışsal teoriye göre, liderlerin etkin ve başarılı olmalarındaki başlıca etkenin; liderlikle alakalı takınılan davranışlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Liderin iletişim sürecindeki etkinliğinin tespitinde, astlarına yetkilerini devredip devretmemesi ve liderin uygulama alanına giren bütün davranışları, liderlerin başarılı olabilmesi için birer kriter olarak kullanılmaktadır. Davranışsal teorinin geliştirilmesinde teorik ve pratik çalışmaların büyük katkısı bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde hala üzerinde incelemeler yapılan, pek çok liderlik türü meydana gelmiştir⁴⁹.

⁴⁷ Koçel, a.g.e., s. 576.

⁴⁸ Güney, a.g.e., s. 371.

⁴⁹ Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Yıl: 3, Sayı: 5, 110-132, s. 126-127.

1.4.3.1. Mc. Gregor'un X ve Y Teorisi

McGregor, Dr. Mayo'nun çalışmalarından büyük ölçüde esinlenmektedir. McGregor öncelikle, Taylor ile Fayol'un geliştirdiği ve X kuramı adını verdikleri klasik yönetim kuramını betimlemeye çalışmaktadır. Daha sonra X kuramını eleştiren McGregor'ın Y teorisi olarak adlandırdığı beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. McGregor'a göre X kuramının hipotezleri şu şekilde sıralanabilir⁵⁰.

1. Ortalama bir çalışan işini sevmemekle birlikte işten kaçma yolları aramaktadır. Yönetim disipline önem vermeli, kaçmaları önlemek amacıyla tedbir almalı ve çalışana değişik cezalar yoluyla korkutması gerekmektedir.

2. Ortalama insanlar hırslı değildir, sorumluluk almayı sevmez, yönetilmeyi tercih ederler ve güvenliğe fazla önem vermektedirler.

3. İşletmenin amaçlarından çok kendi amaç ve isteklerine önem verdiklerinden dolayı sıkı bir şekilde denetlenmeleri gerekmektedir.

4. İnsanlar alışkanlıklarından vazgeçemediği için değişiklik ve yeniliklerden hoşlanmamakta, bu olgulara karşı isyan edip direnmektedirler.

5. Ortalama çalışanların, işletmesel sorunlarda yaratıcılığı az bulunmaktadır.

6. İnsanlar kolayca kandırılabilen varlıklar olduğu için onları maddi bakımdan ödüllendirmek, insanların harekete geçmesini sağlamaktadır.

McGregor'ın X ve Y teorisini, 1960 yılında ortaya çıkardığı belirtilmektedir. İnsanın motivasyonu ile davranışları, X ve Y kuramı olmak üzere iki varsayıma dayanmaktadır. X kuramında yöneticiler; otokratik yönetimi benimsedikleri için, astların işten kaytarma yolları aradığını ve iş yapmaktan kaçındığını düşünmektedir. Y kuramındaki yöneticiler ise; demokratik yönetimi benimsedikleri için, astların işini severek yaptığını ve işi yapmanın doğal olduğunu düşünmektedir. X ve Y kuramını, Eden'in (1960) "Liderin Performans Beklentisinin Onların Çalışanlara Dair Kapalı Beklenti" teorisi desteklemektedir⁵¹. McGregor X ve Y teorilerinin özünde, organizasyonda insan ilişkilerine önem vermektedir.

McGregor'a göre yöneticiler, astların X ve Y Teorisi'yle yola çıktığını savunmaktadır. X teorisindeki yöneticiler, hiçbir şekilde astlara güvenmemekte; onları, işten kaçmak için fırsat kollayan tembel kişiler olarak görmektedir. Y teorisinde ise X teorisinin aksine yöneticiler, astlarına güvenmekte; onları, çalışan

⁵⁰ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 26.

⁵¹ Sait Gürbüz, Faruk Şahin ve Özgür Ayhan, "Liderin Yönetime İlişkin Varsayımlarının Dönüşümcü Liderlik Davranışına Etkisi: Çok Düzeyli Bir Analiz", *Örgütsel Davranış*, Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, 2013, 257-265, s. 257.

ve motivasyonları yüksek bireyler olarak görmektedir. X teorisindeki yöneticiler, ceza ve tehditle iş yaptırırken Y teorisindeki yöneticiler, daha çok katılımcı bir yönetim tarzını benimsemektedir⁵². Çalışanlar, kendilerine sorumluluk sahibi ve değerli kişiler gibi davranıldığında, işletmeye her anlamda daha çok katkı sağlamaktadır.

X ve Y teorisi, yönetim tekniği ya da tarzı oluşturabilmek için temel ilkelerden biri olarak görülmektedir. McGregor, insanların yönetilebilmesinin iki yaklaşımla kolay olacağını söylemektedir. İşletmelerdeki yöneticilerden bazıları X teorisinden etkilenmekte ve uygulamaya çalışmaktadır. Liberal yöneticiler de Y teorisi sayesinde performansların geliştirilebileceğine, insanların gelişimine katkı sağlayacağına ve sonuçlar üretilebileceğine inanmaktadır⁵³. İşletmelerde; ödüllendirmeye, motivasyona, iletişime, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y Teorisinin benimsenmesi organizasyon performansının artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

1.4.3.2. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde, 1945'te Ohio State Üniversitesi'nde başlamış olan çalışmalar büyük önem taşımaktadır. Çalışmalar, liderlerde görülen belli başlı davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını etkin bir lider nasıl olur onu belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmaların başında, liderlerin göstermiş olduğu davranışlardan tasvirler oluşturularak bu tasvirler, faktör analizi altında lider davranışlarını açıklamakta kullanılan faktörlere dönüştürülmektedir⁵⁴.

Çalışmalar sonucunda iki bağımsız değişken önemli rol oynamaktadır. Değişkenler inisiyatif ve kişiyi dikkate alma olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider davranışları daha çok bu faktörler etrafında yoğunlaşmaktadır⁵⁵:

a. *İnisiyatif*, liderin gerçekleştirilecek amaçla işin zamanında bitebilmesi amacıyla grup üyelerini organize etme, iletişimi belirleme, iş süresini belirleme, amaç belirleme ve bu yönde talimatlar verme davranışını ifade etmektedir.

⁵² Yıldız, a.g.e., ss. 258-259.

⁵³ Ramesh Kumar Moona and Haji Mohamed, "The Relationship Between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013, Volume: 3, No: 5, 715-720, p. 716.

⁵⁴ Melisa Erdilek Karabay, *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 65.

⁵⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2013, s. 579.

b. *Kişiyi dikkate alma ise*, liderlerin izleyenlerle arkadaşlık geliştirmesi, güven ve saygı yaratması yönündeki davranışları ifade etmektedir. Klasik insan ilişkilerinin de ilerisinde bulunan bu faktör, izleyicilerin arzu ve ihtiyaçlarına ilgi göstermesi ve bu yönde davranması olarak ifade edilmektedir. Lider izleyiciler tarafından ihtiyaç ve isteklerinin temsilcisi olarak görülmektedir. Kişiyi dikkate alma faktöründe lider, davranışlarını sergilerken izleyicilerini dikkate almaktadır.

1945-60 yılları arasında, tutum yaklaşımları bulunmaktadır. Ohio Eyalet Üniversitesi, 1945'te bir araştırma yaparak liderlerdeki davranış çeşitliliğini incelemiştir. Araştırma yöneticileri liderliği, bireyin davranışı olarak nitelendirmekle birlikte bu davranışları, yapanın düşünülmesi ve başlatılması olmak üzere iki başlıkta açıklamaktadır⁵⁶. Liderler, insanlar ve yapının harekete geçirilme derecesi, işletmelerde bulunan astların etkinliğinde önemli bir rol oynamaktadır.

1.4.3.3. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Yönetim tarzı matriks modeli, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından iki boyutlu olarak geliştirilmiş bir model olmaktadır. Model, davranışsal liderlik teorisini açıklayan McGregor X ve Y teorisi ile Ohio State çalışmalarından elde edilmekte olan lider davranışlarının boyutlarına da benzemektedir. Temelde matriks modelinin, insan ve üretim faktörlerine önem verme üzerine kurulduğu düşünülmektedir. Üretim denildiğinde yalnızca eşya, mal ve hizmetin düşünülmemesi gerekmektedir. Çalışmakta olan personel ile başarı sağlanmaya çalışılan her şey, üretim içinde yer almaktadır. Sorumluluk duygusu, işleri başarmak için yaptığı katkı ve çevre ile kurulan sosyal ya da beşeri ilişkiler, modelin önem verdiği insan faktöründe ön planda bulunmaktadır. Yönetici ve liderlerin benimsedikleri yönetim şekilleri, çeşitli geliştirme veya eğitim sonucu başarıya ulaşılması, iki boyutlu yönetimlerin sağladığı katkılar olarak karşımıza çıkmaktadır⁵⁷. İşletmelerde yöneticilerin ve liderlerin, kendi yönetim tarzlarını belirleyerek matriks modelini kullanmaları ile arzuladıkları değişiklikleri yapabilirler.

⁵⁶ Zakieh Shooshtarian and Marzieh Amini, "The Study of Relationship Between Leaders' Behavior and Efficiency and Return on Investment", *Polish Journal of Management Studies*, 2012, Volume: 6, 55-67, p. 56.

⁵⁷ Karabay, a.g.e., s. 67.

Matriks modelinin kurucuları olan Blake ve Mouton, düşüncelerin davranışa dönüşmesinin, kavramlara ve tutumlara bağlı olduğunu söylemektedir. İnsanlardaki endişe ile üretimdeki endişeler, bu tutumlara bağlı olarak değişiklik göstermektedir⁵⁸.

1.4.3.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in, etkin olan veya olmayan organizasyonları ayırmak, davranışsal ve yapısal faktörleri belirlemek için araştırmalar yaptığı söylenebilir. Yönetici davranışları⁵⁹;

1. İstismarcı Otokratik (Sistem 1)
2. Yardımsever Otokratik (Sistem 2)
3. Katılımcı (Sistem 3)
4. Demokratik (Sistem 4) şeklinde gruplandırılabilir.

Motivasyon düzeyi ve çalışan memnuniyeti yüksek işletmelerdeki yöneticiler; işin kalitesi ile verimliliğini artırmak için sistem 3 ve 4'ü kullanmaktadır. Sistem 1 ve 2 'de ise; daha az verimlilik, yüksek baskı ve düşük motivasyon bulunmaktadır. Sistem 1 ve 2, sistem 3 ve 4'e oranla daha katı ve sert bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Likert'in savunduğu mükemmellik kavramı, demokratik liderler tarafından yansıtılmaktadır. Demokratik yöneticiler, otoriteye karşı ve personele yol gösterici olarak görev yapmaktadır. Ortamı hazırlamak, personele motivasyon sağlamak ve koordine etmek, demokratik yöneticilerin görev anlayışlarını oluşturmaktadır⁶⁰. Davranışsal yaklaşımları benimseyen liderler, klasik yönetim anlayışını benimseyen liderlere oranla daha çok etkili olmaktadır.

1.4.3.5. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert'in başkanlığında Michigan Üniversitesinde bulunan araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar, davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarla, grubun verimliliğine ve grup üyelerinin tatminine katkı sağlayan liderin boyutlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmalar sonucunda liderlerin ve izleyicilerin davranışları, astlar veya yöneticilerle yapılan görüşmelere dayandırılarak, Ohio Eyalet Üniversitesindeki çalışmalarda olduğu gibi işe ve çalışana yönelik davranış olmak üzere iki faktör etrafında toplanmaktadır⁶¹. Michigan Üniversitesi çalışmaları ile liderliğin boyutları

⁵⁸ See J Collins, "Additional Leadership Models", *Learning Module Journal*, 2010, 1-7, p. 1.

⁵⁹ Koçel, a.g.e., s. 239.

⁶⁰ Hüseyin Yılmaz, *Güçlendirici Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, s. 56.

⁶¹ İsmail Bakan ve İnci F. Doğan, *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 16.

ortaya çıkarılmaya çalışılmakta ve işletmelerde hangi liderliğin daha etkili olduğu sorgulanmaktadır.

Michigan Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmalar sonucunda işe yönelik liderler, izleyicilerin belirlenmiş olan yöntem ve ilkelere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol ederek cezalandırma sistemini kullanmakta ve resmi otoritesine dayanan bir davranış sergilemektedir. Kişiye yönelik liderler ise, grup üyelerinin ilerlemeleri ve kişisel gelişmelerine önem veren, üyelerin tatminini arttırmak için çalışan ve yetki devrini esas alan bir davranış sergilemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda kişiye yönelik liderlik davranışı daha etkin bir rol oynamaktadır⁶². İşletmelerine katkı sağlamayı ve çalışanlarını motive etmeyi amaçlayan yöneticiler, daha kişiye yönelik liderlik anlayışını benimsemektedirler.

Michigan Üniversitesi ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, liderlerin davranışlarıyla değil davranışlarının sonucuyla daha çok ilgilenmektedir. Yapılan bu çalışmalar, liderlik davranışının ölçümünde çoğu kez davranış bağlamı kavramı üzerinde durmaktadır. Çalışmalarla sergilenen davranışların sonuçlarının, ortalamaları değiştireceği üzerine yoğunlaşmaktadırlar⁶³. Ohio Eyalet Üniversitesi'nin çalışmaları ile benzerlik gösterdiği düşünülse de Michigan Üniversitesi çalışmaları, bir ucunda çalışana yönelik diğer ucunda üretime yönelik liderliğin yer aldığı geniş bir süreci kapsamaktadır.

1.4.3.6. Harvard Üniversitesi Araştırması

Harvard Üniversitesi'nin yapmış olduğu araştırma sonucuna göre liderlik davranışı, herhangi bir üye tarafından yerine getirilebilir. Belirli kişiler gruplar oluşmaya başladığında, diğer üyelere oranla daha çok liderlik davranışı sergilemektedirler. Bale, üniversitedeki yeni öğrenci gruplarının davranışlarını inceleyerek liderlik davranışının üç kapsamı olduğunu ortaya koymaktadır. Bale'in ortaya atmış olduğu kapsamlar⁶⁴;

1. Faaliyet düzeyi,
2. Görevi başarıma yeteneği,
3. Üyeler tarafından sevilip sevilme derecesi şeklinde sıralanabilir.

⁶² Koçel, a.g.e., s. 580.

⁶³ Victor Vroom and Arthur Jago, "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychological Association Journal*, 2007, Volume: 62, No: 1, 17-24, p. 19.

⁶⁴ Yasemin Küçüközkan, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 1, Sayı: 2, 86-115, s. 96.

1.4.4. Durumsal Liderlik Teorileri

1.4.4.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Liderlik Teorisi

Fiedler'in ileri sürdüğü Durumsallık teorisi; öğretilere, deneye ve bilgiye dayanmakta, belirli şartlar ve durumlara bağlı olarak liderlik teorilerinin farklılıklar gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Fiedler'in ispat etmeye çalıştığı teori; çalışanlara yönelik liderlik çeşitlerinin her daim geçerli olmadığı, liderlik modelleri içinde öncü liderlik tarzının yönetim şekli içerisinde tek başına olamayacağını vurgulamaktadır. Tek kişilik yönetim biçiminin olmaması ve duruma göre farklılıklar göstermesi Durumsallık kuramının temel noktası olarak kabul edilmektedir.

Fiedler'in iki ana kategoriye dayandırdığı Durumsallık modelinin ilki; liderlik tarzını belirleyen yapıyı kurmak ve bu yapıya toleranslı biçimde davranmak şeklinde sunulmaktadır. Fiedler'in modelini açıklayan diğer bir kategori ise durumsal etken olarak ve genel yapısıyla liderin astlarıyla olan ilişkilerinde makamının gücü ve görevinin yapısı gibi birtakım etkenlerin etkisinde kalması anlatılmaktadır. Sözü edilen etkenlerin birçok sebep ile bir araya gelmeleri sonucunda meydana gelen karmaşık süreçten sorumlu oldukları belirtilmektedir. Görevlerin iyi yapılandırılması ile lider- ast ilişkilerinin iyi olması mümkün olabilmektedir. Makam gücünün üst seviyede olduğu bir liderin bulunduğu ortamda "yapıyı kurabilen" ve "üretim odaklı" olan liderler daha başarılı olmaktadır⁶⁵.

Durumsal teorilerde birkaç ya da tek doğru bir davranış şekli mevcut görünmemektedir. Gerçekleşen her olayın kendine ait özelliklerinin olması nedeniyle çeşitli davranış ve yaklaşım türlerini beraberinde getirmektedir. Durumsal teoriler, diğer liderlik teorilerini de bir kenara atmadan eksikliklerini gidermekte ve mümkün mertebe onlardan faydalanmaya çalışmaktadır. Durumsal teori kendisinden önce yapılan çalışmaların birikimlerini de artı değer olarak görmektedir⁶⁶.

1.4.4.2. House'ın Amaçlara Bağlı Liderlik Teorisi

Mitchell ve House tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç modeli ise örgütlerde başarılı liderlik konulu araştırmalar içerisinde en yeni sayılan kuramlardan biridir. Yol amaç modelinde liderin izleyicilerini nasıl etkilediği, iş konulu hedeflerin ne şekilde algılandığı ve bu hedeflere ulaşma yollarının üzerinde durulduğu görülmektedir.

⁶⁵ Koçel, a.g.e., s. 586.

⁶⁶ Necip Çetin, "Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, 74-84, s. 79.

Sözü edilen bu kavram beklenti modelinin bir uzantısı olarak da kabul edilebilir. Liderlerin bu durumda; iş yerinde iş tatminini gerçekleştirmek, örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve astlarını yönetebilmek açısından etkinlikleri olan kişiler olduğu varsayımından yola çıkılmaktadır⁶⁷.

Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiş olan liderlik araştırmaları ve motivasyon beklenti kuramından esinlenilmiş bir durumsal liderlik teorisi Yol-Amaç Teorisinin temelini oluşturmaktadır. Yol-amaç teorisinde liderin esas işi, astların görev tanımlarını ve kurumsal hedefe uyumlu biçimde yapmaları gerekmektedir. Görevi başarıyla ifa edebilmek için astlarına yol göstermek, onlara destek vermek ve engelleri aşabilmelerinde kendilerine yardımcı olmak yol-amaç teorisinin hedeflerinden biri olmaktadır. Hedef kavramı ile teorinin diğer bir hedefi de liderlerin istenilen amacı belirleyebilmesi olmaktadır. Yol terimi ile ise liderlerin çalışanların karşılaşılabileceği tüm engelleri ortadan kaldırılması aşamasında astlarına yardımcı olmaları anlatılmaktadır⁶⁸.

İnsanların davranış ve tutumlarını etkileyebilecek iki değişkenden söz edilen yol-hedef teorisinde değişkenlerden ilki; kişinin davranışları ve faaliyetleri neticesinde edindiği davranışlar ve bu davranışlara verilen değerler olarak ifade edilebilir. Değişkenler doğrultusunda bu kuram liderlik açısından ele alınacak olursa başarılı bir liderin vazifesi, başarıya ulaşabilmek için hedefi belirlemek, astlarının hedefe ulaşabilmeleri için gerekli yolları bulabilmelerini sağlamak şeklinde ifade edilebilir. Liderin başarısı iş ile ilgili konularda yeterli derecede açıklık getirip sorunları çözebilmesi ile bağlantılı olmaktadır. Grup içerisinde liderin davranışlarının tahmin edilebilmesi ve bu davranışların benimsenmesi de gerekmektedir. Liderin davranışlarının, başarı için gereken uygulamaları desteklemesi astları üzerindeki güdüleyici etkisinin başarıya ulaşmasında önemli etken olmaktadır⁶⁹.

⁶⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012, s. 459.

⁶⁸ Sabri Kadri Mirze, *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016, s. 178.

⁶⁹ Yılmaz, a.g.e., s. 61.

1.4.4.3. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Harsey ve Blanchard ın durumsallık teorisi, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek geliştirilmiştir. Düşünürler burada, astların olgunluk seviyeleri ile ilgili durumsal değişkenliklere dikkat çekmektedirler⁷⁰.

Harsey ve Blanchard'ın savunduğu durumsal liderlik modelinde, tıpkı davranışsal lider yaklaşımındaki gibi, ilişki davranışları ve görev olmak üzere iki ana boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bir davranış biçimi şeklinde ifade etmek gerekirse lider; nelerin, nerede, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılması gerektiğini takipçilerine belirtebilir⁷¹.

Harsey ve Blanchard'ın teorisinde, takipçilerin olgunluk düzeyleri ile ilişkili olarak durumsal nedenler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanların kabiliyetlerinin ve eğitim seviyelerinin düşük olması, astların kendilerine olan güvenlerinin zayıf kimseler olduğu varsayılmaktadır. Eğitimli, yetenekleri olan ve kendilerine güvenen astlar ise lider tarafından kendilerine daha farklı tutum sergilenmesini beklemektedirler. Olgunluk düzeyleri, gerek psikolojik durum ve gerekse işlerle ilgili olmak üzere iki ayrı dalda incelenebilir. Psikolojik olgunluk ve işle ilgili olgunluk olarak olgunluk seviyeleri ikiye ayrılmaktadır. İşlerle ilgili olgunluk, yapılacak işler hakkında gerekli görev kabiliyetlerini ve teknik bilgiyi içermektedir. Psikolojik olgunluk; sorumluluk almaya hazırlıklı kendisine güven duyabilen ve çalışmaya azimli olma gibi kişisel nitelikleri içinde taşımaktadır. Teoride, lider; çalışanlara ve işlere odaklanabilen başkalarının verimliliğini arttırabilen davranışlara sahip kişi olarak değerlendirilmektedir. Astların olgunluk düzeylerinin yükselmesi liderleri iş odaklı tutumdan kişi odaklı tutuma yöneltmektedir. Davranışsal modelde olduğu gibi görev ve ilişki davranışı biçiminde olduğu düşünülmektedir. Liderler, izleyenlerine nelerin, kimler tarafından nerede, nasıl ve ne zaman, yapılması gerektiğini bildirebilir⁷².

Liderler, durumsal liderlik teorisinde; davranış biçimleri, görevleri ve yaptıkları uygulamalarda takipçilerinin ortaya koydukları olgunluk düzeyine bağlı olarak geliştirilmiş bir süreç şeklinde ifade edilmektedirler. Sözü edilen bu model, etkili seçimlerin nasıl olabileceği hususunda liderlere yardımcı olmakla birlikte, liderliğin dört olgunluk düzeyi ile dört temel liderlik şekli üzerine kurulduğunu ifade etmektedir.

⁷⁰ Eren, a.g.e., s. 457.

⁷¹ Mahmut Paksoy, "Liderlikte Her şey-Blanchard Modeli", *Yönetim Dergisi*, 1993, 19-22, s. 19.

⁷² Güney, a.g.e., s. 394.

Söz konusu modeller, liderlere, astların davranış ve tutumlarını değerlendirme imkanının yanında en etkili liderlik biçiminin de seçimine olanak sağlamaktadır⁷³.

Lider üye etkileşimi yaklaşımında; lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Sözü edilen bu yaklaşımda liderlerin tüm takipçileri ile aynı tarz ilişkide olmadıklarını, kısıtlı kaynaklar ve zaman nedeniyle bu ilişkilerde farklılıklar görüldüğü ifade edilmektedir. Liderlerin takipçileri ile olan iletişimde oluşan bu etkileşimin zaman içerisinde çalışanların davranışlarının incelendiği konular olarak literatürde yer almaya başlamıştır⁷⁴.

1.4.4.4. Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi

Jago-Yetton-Vroom'un liderlik yaklaşımları, ilk olarak Viktor Vroom ile Philip W. Yetton tarafından ortaya çıkarıldığı ileri sürülmektedir. Daha sonraları ise Arthur G. Jago ve Vroom'un bu yaklaşım tarzını yaygınlaştırdığı öngörülmektedir. Normatif Durumsallık teorisi; tıpkı amaç-yol kuramında ki gibi belirlenebilecek durumda olan en uygun liderlik şeklini tanımlamayı hedef edinmektedir. Sözü edilen bu modelde liderler, belirli zamanlarda farklı liderlik modellerine göre tutum içerisine girmektedir. Belirli şartlarda verilebilecek kararlarda, takipçilerin katılımlarını sağlayarak onları cesaretlendirmenin gerekli olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Normatif Durumsallık teorisinde, netice itibarıyla ne kadar takipçinin katılımında bulunmasının sağlandığının tespit edilebilmesi olmaktadır. Meydana gelebilecek sorunların çözüme ulaştırılabilmesinde geçerli olacak her durumda lider, takipçilerinin katılımlarını sağlayarak kendi etkinliğini de yükseltebilen kişi olarak ifade edilmektedir. Normatif Durumsallık modeline göre; üç çeşit liderlik olduğu kabul edilmektedir. Bu liderlik çeşitleri; "istişare edebilen yaklaşım, tam katılımcı yaklaşım ve otoriter yaklaşım" şeklinde olduğu öngörülmektedir⁷⁵.

House'ın Path-Goal kuramının da esas olarak aldığı bu kuram, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirildiği bilinmektedir. Kuram liderliklerin davranış ve tutumlarının çevre şartlarıyla etkilenebileceği temeli üzerine kurulduğu ifade edilmektedir. Liderin, işletme içinde var olan hava ve şartlardan etkilenecek davranışları değişkenlik göstermektedir. Vroom ve Yetton'un normatif olan durumsallık teorisi, örgütsel karar alma konusunda ilginin artmasıyla meydana geldiği bilinen yaklaşım kuramına dönüşmektedir. Modele bu açıdan bakıldığında,

⁷³ Paksoy, a.g.e., s. 21.

⁷⁴ Çekmecelioğlu ve Ülker, a.g.e., s. 53.

⁷⁵ Mehmet Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s. 53.

özgün kararlar verebilmek için hangi liderlik tarzının daha etkili olacağı araştırılmaktadır. Fiedler, tüm liderlerin yönlendirici ve katılımcı tepkisinden sadece bir tanesine sahip olabileceğini ileri sürmektedir. Yetton ve Vroom ise, durumun şartlarına göre liderlerin katılımcı veya yönlendirici olabileceğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca, insanın ihtiyaç duyduğu liderlik tarzını öğrenebileceğini öne sürerek liderlik yapabilme adına eğitime önem vermektedirler⁷⁶.

1.4.4.5. Lider-Üye Değişimi Teorisi

Haga ve Graen'e ait olduğu bilinen liderlik teorisi olan lider-üye etkileşiminin yine onlar tarafından geliştirildiği varsayılmaktadır. Lider-Üye Değişimi teorisine göre liderler takipçileri ile bazen zamanın baskılarından kaynaklanan özel bir etkileşim ve iletişim içerisine girmektedirler. İlişki kurulan izleyenler, liderin ilgi duyduğu, kendilerine güvenebildiği, bazı zamanlarda ayrıcalık tanıyabildiği bir grup olarak görülebilmektedir. Sözü edilen bu küçük gruplarda yer alan kişiler; liderlerin daha çok zamanlarını alabilmekle beraber, ödül sisteminden faydalanmada öncelik kazanabilmektedirler. Liderlik teorilerinin birçoğunda lider, ortamı veya takipçileri dikkate alarak açıklamalarda bulunabilmektedir. Lider-üye etkileşim tarzında ise bu durum tamamen farklılık göstermektedir. Liderler ve takipçilerinin arasında oluşan etkileşimden kaynaklı bir süreç olduğu düşüncesi oluşmaktadır⁷⁷.

Lider-üye etkileşim kuramında liderin, her takipçisi için ayrı bir iletişim tarzı geliştirdiği her takipçisi için aynı liderlik biçimini kullanmadığı görülmektedir. Lider-üye etkileşimi; profesyonellik sevgi, sadakat ve katkı ölçütlerinden oluşurken, örgütsel bağlılık kuramı; normatif boyutlardan, duygusallık ve zorunluluktan, meydana gelmektedir. Bağlılık kuramı ise, örgüt ile çalışanlarla arasında oluşan bağ nedeniyle, çalışanların işlerine daha içten ve samimi bir bağ ile devam etmesini sağlayan psikolojik bağ şeklinde ifade edilmektedir⁷⁸.

1.4.4.6. Liderlikte Atıf Teorisi

Atıf teorisi, modern motivasyon teorileri arasında yer almaktadır. Atıf teorisine göre, insanlar başka insanların davranışlarını idrak etmeye çabalarken neden ve niçin sorularını sorarak kavramaya çalışmaktadırlar. Yani neden-sonuç bağlantısı kurmaya çalışmaktadırlar. Liderlikte atıf teorisine göre, kişilerin bir başka kişiye atıfta

⁷⁶ Yılmaz, a.g.e., s. 62.

⁷⁷ Güney, a.g.e., s. 400.

⁷⁸ Aykut Göksel ve Belgin Aydınant, "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 7, Sayı: 2, 247-271, s. 247.

buldukları niteliklere göre o kimse lider olarak kabul edilmektedir. Nitelikler ise, sıra dışı kişilik, zeki olmak, güçlü hitabet yeteneği, üretken ve anlayışlı olmak şeklinde sıralanabilir⁷⁹.

Takipçilerin geleneksel yöntemlerin etkisini ve önemini yitirdiğini liderin geleneksellikten uzak olan iş yapma yöntemlerini gördüklerinde liderlerini daha çok benimseyecekleri görünmektedir. Kanungo ve Conger, House'ın yöntemindeki kriz ortamlarının mevcut olması ve ideolojik bir vizyonun bulunmasının haricinde, yapay birtakım oluşumlarla birlikte karizmatik liderliğin meydana gelme olasılığının bulunduğu ortaya atılmaktadır⁸⁰.

1.5. YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Küresel rekabetin hızla geliştiği dünya pazarında, liderlik yaklaşımları açısından önemli gelişmeler meydana gelmektedir. Yeni liderlik yaklaşımları işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için yararlandıkları yeni yönetim anlayışlarını içermektedir. Yeni liderlik yaklaşımlarının; vizyoner liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimsel liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, güçlendirici liderlik, kültürel liderlik, kolaylaştırıcı liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, süper liderlik ve ruhsal liderlik başlıkları altında incelenmesi konunun anlaşılması açısından yararlı olabilecektir.

1.5.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramı, bir organizasyonun gelecek için sahiplendiği istekleri ve ulaşmak istediği hedefleri vurgulamaktadır. Organizasyonların bu hedef ve amaçları çalışanları, düşünsel ve zihinsel açıdan da etkilemektedir. Liderliğin modern hali ve günümüzün yeni yaklaşımı, vizyona sahip liderlik anlayışı olmaktadır. Vizyoner lider ise, var olan durumdan hareketle realist ve çekici bir geleceğin görüntüsünü oluşturabilen lider tipi olmaktadır. Vizyoner özellik taşıyan liderler oluşturacağı vizyonu, takipçileriyle anlaşılabilir net bir dille paylaşmaktadırlar⁸¹.

⁷⁹ Güney, a.g.e., s. 403.

⁸⁰ Hasan Gül ve Güner Çöl, "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Cilt: 17, Sayı: 3-4, 163-185, s. s. 167.

⁸¹ Hüseyin Yılmaz, *Güçlendirici Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, s. 93.

Vizyoner liderlerin belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Özellikler şu şekilde sıralanabilir⁸²;

1. Hedefi belirlenen yolda çalışanlarla emek harcayan,
2. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olarak bunu örgüte yaymayı amaçlayan,
3. İşletmeyi başarı yolunda ilerlerken geleceği de çalışanlarıyla beraber çizen,
4. Hedeflerine giden yolda gelişim ve değişimin gerekliliğine önem veren kişiler olmaktadır.

Organizasyon üyelerinin yönetim görevlerinden biri örgütsel hedeflerdir. Üyelerin örgütsel hedeflere ulaşırken büründükleri rolleri anlamalarını isteyen vizyoner liderlik, vizyonun daha da ileri seviyelere götürülmesini amaçlamaktadır. Vizyoner liderlik, işletmenin hedeflerine ve vizyonuna ulaşabilmek için işçilerle üst düzeydeki yöneticiler arasındaki uyumu kişilik, güç, iletişim ve perspektif becerilerini kullanarak sağlamak istemektedir. Hedeflerine ve istediği vizyona ulaşmayı amaçlayan vizyoner liderlik anlayışını benimseyen yöneticilerin, amaçlarına giden yolda çalışanların tamamını en iyi şekilde teşvik etmesi gerekmektedir⁸³. İşletmelerin büyük önem verdiği rekabet ortamında vizyoner liderlikle yönetilen işletmeler, çalışan performansına daha çok önem vermekte ve böylece başarıyı yakalamaktadırlar.

Çağımızda işletmelerdeki yöneticilerin, işletmenin başarısını sağlamak amacıyla çalışanlarıyla birlikte ve katılımlı yönetim anlayışı içinde bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Yöneticilerden, vizyonu sağlayacak olan stratejileri geliştirmeleri ve işletmeyi tehdit eden unsurları fırsata çevirerek işletmeyi başarıya götürmeleri beklenmektedir. Vizyoner liderliği benimseyen yöneticilerin, eğitime ihtiyaç olduğunun bilincinde olarak gelişimleri ve değişimleri takip etmeleri gerekmektedir. Vizyoner liderliğin uygulanması ile işletmelerde, çalışanların verilen görev ve yetkilerle sürece dahil edilmesi ve çalışanlara ilham verilmesi amaçlanmaktadır⁸⁴. Vizyoner liderlerin, çalışanlara belli vizyonlar sunması ve onların daha çok çalışmalarını için de motive ederek yönlendirmeleri gerekmektedir. Çalışanlar da vizyoner liderler sayesinde işletmelere daha çok katkı sağlayabilirler.

⁸² Rüya Ehtiyar ve Yasemin Tekin, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023, s. 4010.

⁸³ Ralph Chiemeka Nwokedi, "The Challenges of Visionary Leadership", *Journal of Policy and Development Studies*, 2015, Volume: 9, No: 5, 88-94, p. 91.

⁸⁴ Ehtiyar ve Tekin, a.g.e., s. 4010.

1.5.2. Dönüştürücü Liderlik

Sosyal olgu olma niteliği taşıyan "liderlik" bütün sosyal unsurlar gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmeye ihtiyaç duymaktadır. Özellikle sistematik olarak yoğun bir şekilde üzerinde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişmesi ve yeni yaklaşımların kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Bilgi çağının niteliklerine uygun liderlik tarzının oluşturulması için yapılan çalışmalar da yeni liderlik yaklaşımlarının oluşmasına yol açmaktadır⁸⁵.

Liderlik üzerine yapılan araştırmaların geldiği son noktalardan biri olan dönüştürücü liderlik teorisi, örgütlerin değişim aşamalarında ve tekrar yapılanmasında ihtiyaç duyulan hareket tarzlarını ve yönetsel anlayışı bir araya getirmektedir. Dönüştürücü liderler, örgütlerin gelecekteki hedeflerini elde etmesi için, yarattıkları yeni vizyonla beraber gereken örgütsel şartları da uygun hale getirerek, çevrede yaşanan değişimleri fırsatlara dönüştürmektedirler⁸⁶.

Dönüştürücü liderlik anlayışı, liderlik kapsamında yapılan son çalışmaların bir ürünü olmaktadır. Dönüştürücü liderlik anlayışında, organizasyonların işleyiş ve yapı yönünden yeniden biçimlenmesi ile değişim süreçlerinde yönetsel anlayış ya da hareketin birlikte sağlanabilmesi söz konusu olabilir. Organizasyonların gelecek hedeflerinin gerçekleştirilmesi anlamında, farklı bir vizyon oluşturan dönüştürücü liderler, ayrıca gereken işletmesel şartları da hazırlamaktadırlar. Dönüştürücü liderlerin vizyon oluşturması ile çevresel şartlar bir avantaja dönüştürülebilir. Değişimin süreklilik gösterdiği bir ortamda var olabilmek ve ayakta kalabilmek adına işletmelerin radikal değişimlere liderlik edebilecek kişilere ihtiyaçları olmaktadır. Köklü değişimler yapılması adına da dönüştürücü liderliğin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır⁸⁷. Dönüştürücü liderler, her türlü engele rağmen dönüşümünü çalışanları ile birlikte başarılı bir şekilde tamamlamak adına liderlik yapmaktadırlar. Zamanın gerekliliklerini iyi kavrayan bu liderler, değişimin önündeki engelleri kaldırarak dönüşümün gerçekleşmesini sağlamaktadırlar.

İzleyicilerle kurulan psikolojik bağ sonucunda liderler takipçilerden, istenilenden fazlasını yapmalarını beklemektedirler. Takipçilerin değer, inanç ve gereksinimlerini değiştirebilen kişilerin, dönüştürücü liderler olduğu ifade

⁸⁵ Levent Eraslan, "Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-32, s. 2.

⁸⁶ İnan Özalp ve Hülya Öcal, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, Cilt: 3 Say: 4, 207-227, s. 209.

⁸⁷ Özalp ve Öcal, a.g.e., s. 209.

edilmektedir. Gelecek süreçte kullanılmak üzere vizyonların ortaya çıkarılması için, dönüştürücü liderlerin takipçileri ile arasındaki bağı güçlendirmesi gerekmektedir. Takipçilere gelişimleri için öncülük ederek ilham veren dönüştürücü liderler, takipçilerin icat üretebilmelerine ve yenilikçi olmalarına yardımcı olmaktadır. Dönüştürücü liderler, yüksek başarı elde eden takipçilere ilgi göstererek grupların hedeflerini gerçekleştirebilirler. İşçilerin ve tüketicilerin ihtiyaçlarını belirleyerek önem verdikleri konuları değişime uğratmak, dönüştürücü liderlerin bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarıya ulaşmak için gerekli her şeyin dönüşüme uğratılması, dönüştürücü liderlerin yönetim anlayışını yansıtmaktadır⁸⁸. Dönüştürücü liderliği benimseyen yöneticiler, çalışanların ya da takipçilerin tamamının bütün potansiyellerini sergileyebileceği bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır.

Örgütlerin yaşanan değişimleri takip ederek, gelişme gösterebilmeleri, örgüt çalışanlarını ikna edebilecek, destekleyecek ve onları yönlendirebilecek aktif bir liderin varlığını zorunlu hale gelmektedir. 1980'lerden itibaren ortaya çıkan dönüşümcü liderlik, örgütlerin gereksinim duyduğu gelişmenin gerçekleşmesi yönünden büyük öneme sahip bir liderlik türü olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlerde ideal hale getirilmiş etki veya nitelikleriyle örgütlerde gelişimi meydana getirecek ve değişimi kolaylaştıracak özellikler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlerin rolü, örgütlerde ihtiyaç duyulan değişimin meydana gelmesinden, gelişimin gerçekleşmesine kadar aktif bir şekilde etkililiğini ortaya koyan bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçileri üzerinde pozitif etkiler meydana getirerek örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde motive edici etkiler bırakmaktadır. Çalışanların kendi şahsi amaçlarıyla örgütün amaçlarını benimseyerek bir araya getirmeleri örgütün bir bütün halinde gelişmesine imkan vermektedir. Örgütsel gelişmenin hedefleri arasında, çalışan kesimin grup içindeki sorumluluk ve rollerini bilerek inisiyatif ve otokontrol yeteneklerini üst düzeye taşımak önemli görülmektedir. Dönüşümcü lider çalışanlar üzerindeki ilgisi ve motivasyon yeteneklerinden esinlenerek örgüt içerisinde iletişimin güç kazanmasını sağlayarak çalışanlarının karar verebilme kabiliyetlerini geliştirmektedir⁸⁹.

⁸⁸ Fatih Karcioğlu ve Erdoğan Kaygın, "Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 4, Sayı: 5, 99-111, ss. 101.

⁸⁹ Bayram Şahin, "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 3, 97-118, s. 111.

1.5.3. Etkileşimsel Liderlik

Liderlik bir süreci kapsamaktadır. Bir örgütte yönetici konumunda olan kişinin liderlik vasıflarını taşıması ve bu vasıfları yükseltmesi gerekmektedir. Katılımcı yönetme, vizyon sahibi olma, yaratıcılık, öğrenme yeteneği, kimlik sahibi olmak, dürüstlük gibi değerler genel anlamda bir liderin sahip olması gerekenler arasında yer almaktadır. Lider bu değerler üzerinden örgüt kültürüne etki etmektedir⁹⁰.

Tepkisel açıdan mevcut soru ve konularla, etkileşimsel liderlik ilgilenmektedir. Motivasyonu gerekli araçlarla sağlamak, izleyicileri etkilemeye çalışmak, izleyicinin beklentilerini ve karşılıklı alışverişlerde durumsal faktörleri doğru şekilde tanımlamak, etkili bir etkileşimsel liderin özellikleri arasında yer almaktadır. Etkileşimsel liderliği benimseyen yöneticiler çalışanların yenilikçi yönleri ve yaratıcılıkları ile fazla ilgilenmeyip, çalışanların yapmış olduğu faaliyetleri daha verimli hale getirmek amacıyla iş yapmayı veya yaptırmayı tercih etmektedirler. İş odaklı liderler ise alt birimlerde çalışanların tutum ya da değerleri ile ilgilenmemektedir. Yöneticilerin ilgi alanları daha çok iş tanımlarının gerektirdiği gelişme, motivasyon ve istihdam edilen çalışanların etkinliğine odaklanmaktadır⁹¹. Etkileşimsel liderler, astlarından beklentilerini ve beklentilerin karşılanması sonucunda da astların neler yapabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadırlar.

Dönüştürücü liderler, güçlendirme stratejilerini ve yetki devrini uygularken uzmanlık veya referans alma gücünü kullanmakta; etkileşimsel liderler ise kontrole daha çok önem vermekle birlikte zorlayıcı, yasal ve ödül güçlerini kullanmaktadır. Etkileşimsel liderler, astlarını kontrol altında tutmakta, astlarından sadece kendi isteklerini yapmalarını beklemekte, onlardan robot gibi davranmalarını istemekte ve psikolojilerini dikkate almamaktadır. Dönüştürücü liderler ise, astlarıyla etkileşimde ahlaki davranmaya çalışmakta, onların gelişimlerini desteklemekte, onları birey olarak görmekte ve psikolojik olarak güçlendirmektedir. Yapılan güçlendirme ile astların işlerini zorunluluk gibi görmelerini engellemek ve görevlerindeki motivasyonu artırarak bir istek haline getirmek istenmektedir⁹². Çalışanları motive ederek işletmeyi birlikte kalkındırmayı amaçlayan dönüştürücü liderlerin aksine etkileşimsel liderler, astları daha çok baskı altında tutmayı istemekte ve astların,

⁹⁰ Celalettin Serinkan ve İpek İpekçi, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 10, Sayı: 1, 281-294, s. 282.

⁹¹ Karabay, a.g.e., s. 73.

⁹² Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s. 408.

verdikleri emirleri yerine getirmelerini beklemektedir. Etkileşimsel liderliğin benimsenmesi ile çalışanlar, adeta bir köle görevi görmektedir.

Etkileşimsel liderlikte, hem takipçi hem de lider dikkatin odağında yer almaktadır. Takipçi-lider arasındaki etkileşim ve tutumlar incelenerek takipçi ile liderler kendi görüşlerini açıkça söyleyebilmek için eşit şartlarda toplanmaktadırlar. Lider ve takipçiler bu sayede aynı derecede bir sorumluluğa sahip olmakta ve takıma hatta işletmeye katkı sağlamaktadırlar⁹³.

Günümüzde rekabetin hızlı bir şekilde artması nedeniyle, örgütlerin verimliliğini arttırmak istemesiyle yeni kavramlar geliştirilmekte ve yürütülmektedir. Etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik türleri de güncel olan yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Dönüşümcü lider, takipçilerinin performansını arttırmaya yönelik girişimde bulunurken; etkileşimsel lider ise astları ile iş kapsamında hareket etmektedir⁹⁴.

1.5.4. Stratejik Liderlik

İşletmenin, yeteneklerini ve amaçlarını içeren liderliğe stratejik liderlik denilmektedir. İşletmelerin geçmiş, bugün ve gelecek arasında köprü görevi görebilmesi için; bilinen ya da bilinmeyen olasılık ve gerçekliklerle mücadele etmesi gerekmektedir. İşletmelerin ayrıca, bütünlük ve devamlılığı sağlamak amacıyla kimliklerini veya temel değerlerini doğrulaması da gerekmektedir. Stratejik liderlik, tehdit ve olanakları karşılamada işletmenin yapısal ve sosyal sermaye ve yeteneklerini geliştirerek bu yeteneklere odaklanmaktadır. Stratejik liderlik aynı zamanda, belirsizlik veya kaosa anlam vererek yönetimi yenileştirip geliştiren bir vizyon ve yol haritası sağlamaktadır. İşletmelerde bulunan stratejik liderler genellikle, üst düzeyde bir yönetim üyesi olarak bazen de liderlerin tepe yöneticisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik liderler, yönetimin sorumluluklarına sahip yöneticiler olarak değerlendirilmektedir⁹⁵. Stratejik liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler, işletmenin geleceğini şekillendirmek amacıyla değişime ayak uydurma, vizyon oluşturma, stratejik düşünme ve esnek olma gibi becerileri temsil etmektedir.

Örgütsel liderlikten farklı olan stratejik liderlik, gerek beceri gerekse kapsam açısından farklı yöntemler gerektirmektedir. Stratejik liderler, değişiklik yapabilmek

⁹³ Peter Fischer, *Interactive Leadership*, Managing the Invisible Press, New-York, 2009, p. 3.

⁹⁴ Sema Yolaç, "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü", *Öneri*, 2011, Cilt: 9, Sayı: 36, 63-72, s. 63.

⁹⁵ Yılmaz, a.g.e., s. 96.

için esnek davranmakta ve belirsizlik ya da karmaşıklık olduğunda farklı stratejiler oluşturmaktadır. Stratejik liderler ayrıca daha az yetkiye sahip liderlerle iletişim kurmaktadır⁹⁶. Stratejik liderlerin ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumlara göre farklı stratejiler ortaya çıkarabilmesi, rekabet ortamında işletmelere büyük yarar sağlayabilir.

1.5.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, bazı olağanüstü koşul ve ortamlarda kendini göstermektedir. Krizler, savaşlar vb. olaylar, bu tür olağanüstü olaylara örnek oluşturmaktadır. Karizmatik liderler, radikal anlamda yapısal değişikliklerin varlığında adeta kurtarıcı rolünü üstlenen liderler olmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkabilecek satın alma, küçülmeye gitme veya belirsizlik ortamlarında da ortaya çıkabilirler. Ortaya çıkan koşullar olağan haline döndüğünde ise cazibelerini yitirmekte ve ortadan kaybolmaktadırlar. Karizmatik lider diğer lider tiplerine göre daha etkileyici bir güce sahip olmakla birlikte, bu gücün ifade edilmesi de oldukça zor olmaktadır. Karizmatik liderliğin, kendine has davranış ve kişiliği bulunmaktadır. Karizmatik liderlik bu açıdan, tüm ilgilerin merkezi olacak nitelikte manyetik bir çekicilik sergilemektedir. Olağan dışı bir amacı gerçekleştirmek için var olduklarına inanan karizmatik liderler, takipçilerini de bu düşünceye inandırmaktadır. İnsanlar bu yüzden karizmatik liderleri, kahraman veya kurtarıcı olarak görmekte ve insanların yaklaşımları da saygıdan öte bir anlam taşımaktadır. Kahraman ve kurtarıcı olarak görülen kişilerin karizmatik lider konumunda olması, bir bakıma takipçilerinin sayesinde olmaktadır⁹⁷. Karizmatik lider, işletme kültürünün yaygınlaştırılmasında ve işletmenin yaşamını sürdürebilmesinde önemli bir belirleyici olmaktadır. Karizmatik liderin, sahip olduğu bu özellikleri ile işletme kültürünün yerleşmesinde ve gelişmesinde büyük katkıları olmaktadır.

Karizmatik lider, karizmatik niteliklere sahip yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Sözü edilen lider aynı zamanda izleyicileriyle karizmatik tarzını buluşturarak işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Karizmatik liderler, çalışanlarla uygulamaları paylaşarak ve yeni araştırma konuları belirleyerek, arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir⁹⁸. İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri için işletmede bulunan karizmatik liderlerin ortaya koymuş oldukları uygulamaları çalışanları ile paylaşmaları gerekmektedir.

⁹⁶ George Marshall, "Strategic Leadership", *Management Journal*, 2009, 1-8, p. 1.

⁹⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 87.

⁹⁸ Katherine Klein and Robert House, "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, 1995, Volume: 6, Issue: 2, 183-198, p. 183.

Karizmatik liderler istikrarlı bir şekilde devam eden iş ortamında, sürekli değişen çevre şartlarının etkisi altında bulunmaktadır. Çevrede meydana gelen değişimler dolayısıyla karizmatik liderler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için inisiyatif kullanmak, etkili bir yönetim sergilemek, ani gelişmelere hazır olmak ve yeni vizyonları geliştirmek durumunda olmaktadır. Karizmatik bir liderlikte; çevrede meydana gelen önemli değişiklikler için cesaret gerektiren kararlar, öğrenme istekliliği, çalışanlara karşı açıklık, bireysel olarak öngörülü olma ve gelişime açık bir vizyonun olması gerekmektedir⁹⁹. Karizmatik liderler çalışanlar üzerinde olağandışı bir etki yaratmakla beraber çalışanları, kendi savundukları davaya inanan ve bu davaya tutkuyla bağlanan bireylere dönüştürmektedir. İşletmeler açısından sözü edilen liderlik modeli her ne kadar olumlu görünse de hedefe ulaşıldıktan sonra bu liderlerin etkisini yitirmesi büyük bir olumsuzluk olmaktadır.

1.5.6. Güçlendirici Liderlik

Yönetsel bilgiyi veya gücü çalışanlarla paylaşabilen, tutkulu, iyimser ve çalışanlarını dinlemeyi, risk almayı seven liderlik türüne, güçlendirici liderlik denilmektedir. Güçlendirici liderlik modeli çalışanların, işleri üzerinde kontrol hakkına ve kapsamlı otonomiye sahip olmasını amaçlamaktadır. Güçlendirici liderliğin, yeni nesil çalışanların potansiyellerini yüksek performansa dönüştürmek için gerekli olan niteliklere sahip olduğu söylenebilir. Çalışanların başarısının ve başarısızlığının tüm üyeleri etkileyeceğini bilen güçlendirici liderler, yönetim düzeyinde liderliğe duyulan gereksinimin azaltılmasına katkı sağlamaktadır¹⁰⁰. İşletmelerdeki yöneticilerinin güçlendirici liderlik modelini benimsemesi, çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır.

Çalışanların güçlendirilmesi, yönetsel liderin etkinliğini artırmaktadır. Güçlendirici liderlik, çalışanlar arasındaki güvenin artırılarak yönetsel yaratıcılığın, iletişimin ve koordinasyonun teşvik edilmesinde büyük rol oynamaktadır. Güçlendirici liderliğin yer aldığı yönetimlerde çalışanların üretkenliği, yönetsel liderin kendilerine vermiş olduğu imkanlarla sınırlı kalmaktadır. Motivasyon ve yaratıcılığın teşviki, işletme içi girişimcilik, örgütsel güven ile yüksek performans, ancak güçlendirici liderlik ile mümkün olmaktadır. Güçlendirici liderlik tarzı, işletme yönetimlerindeki rekabet baskısı ile bilgi çalışanlarının istekleri arasındaki dengeyi kâra ve yüksek performansa dönüştürmede fırsat olarak değerlendirilmektedir. Yeni

⁹⁹ Srdjan Nikezic vd., "Charismatic and Transformational Leadership: Approaches For Effecting Change", *Annals of the Oradea University Journal*, 2013, No: 2, 179-187, p. 179.

¹⁰⁰ Yılmaz, a.g.e., s. 15.

dönemde güçlendirici liderlik, başarıya doğru götüren bir seçenek olarak kendini göstermektedir¹⁰¹. Güçlendirici liderlik modelini benimseyen yöneticiler, astların sergilemiş oldukları yenilikçi performansların teşvik edilmesinde adeta bir koçluk görevi görmektedir.

1.5.7. Kültürel Liderlik

Kültür, çeşitli yollarla uygulanmakta ve farklı insanlar tarafından meydana gelmektedir. Üst düzey yöneticiler, sübvansiyonlu kültür kurumları ile ilgilenmektedir. Kültür sektörünün en önünde bu kapsamda, kültürel liderlik yer almaktadır. Kamu görevlileri, kültür sektörünü uygulamayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Kültür sektörünü üretenlerin çoğunluğunu; yenilikçiler, girişimciler, takımlar, küçük şirketler ve üretim evleri oluşturmaktadır. Kültürel dünyada liderlik konusunda hiç kimsenin üstünlüğü bulunmamaktadır¹⁰².

Kültürel liderler, okul değerlerini paydaşlarına aktiren ve bizzat kendi davranışlarına da yansıtan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Okulun idaresinde, geçmişten bugüne getirilen okul kültürünün gücü kullanılmaktadır. Öğretmenlerin de okul kültürü çerçevesinde çalışmaları sağlanmaktadır. Okul kültürüne aynı zamanda yeni değerler de katılmakta ve bu şekilde bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Okul müdürlerinde görülen kültürel liderlik yaklaşımı, güçlü ve etkin bir okul kültürü oluşturulması açısından önemli bir nokta olmaktadır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik kapsamında değerlendirilebilmesinin, okulun var olan değerlerini özümsemelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir¹⁰³. Kültürel liderin, içinde yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanması mümkün olmamaktadır. Özellikle de kültür üreten kurumlar olarak okullar, yaşadıkları toplumun kültüründen daha çok etkilenmektedir.

1.5.8. Kolaylaştırıcı Liderlik

İnsan etkenini göz ardı eden ve yalnızca örgütsel etkililiği gerçekleştirmeye çalışan geleneksel liderlik anlayışının zaman içerisinde etkisini kaybettiği görülmektedir. Günümüz dünyasında insanın birey konumuna yerleştirilmesi ve felsefi akımlar tarafından da kıymet verilmesi, insanı merkezde tutan, onun ihtiyaç,

¹⁰¹ Yılmaz, a.g.e., s. 17.

¹⁰² Creative Economy, "What is Cultural Leadership?", http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf, (Erişim Tarihi: 14.05.2017).

¹⁰³ Betül Balkar, "Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının Simetrik ve Asimetrik Okul Kültürü Bağlamında İncelenmesi", *Bilim Dergisi Kültür ve Spor*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 4, 273-287, s. 276.

ilgi ve beklentilerini karşılamaya çaba sarf eden liderlik tarzlarının daha fazla popülerlik kazandığı görülmektedir. Kolaylaştırıcı liderlik, işletmelerde ortak bir vizyon geliştirmek, uyum ve işbirliğini sağlamak, personelin geliştirilmesine ve yetiştirilmesine destek olmak, işletmelerde değişim ajanlığı rolünü yüklenmek, kaynak sağlamak, planlama yapmak alanlarında değerlendirilebilir. Ayrıca örgütte moral motivasyonu sağlamak, öğrenmeyi kolay hale getirmek, örgütü değerlerle idare etmek ve süreci kontrol altına alma şeklindeki roller de kendilerine yüklenebilir. Kolaylaştırıcı liderlik anlayışı modern liderlik örnekleri arasında önemli görülen liderlik türleri arasında yer almaktadır¹⁰⁴.

Kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımı, örgüt içindeki çalışanların destek alması ile yeni anlayışların gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Hedeflenen işlere ayrılan kaynakların yeterliliği ve takımların stratejik anlamda adaptasyonu, gelecek fırsatların değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme de bu anlayışla, fırsatların hangisinin uygun ve kovalanabilecek nitelikte olduğunu seçmektedir. Kolaylaştırıcı liderlik modelini benimseyen yöneticiler; girişimci ruha sahip, karar verebilen ve finansmana ulaşmada zorluk çekmeyen kişiler olmaktadır. Kolaylaştırıcı liderlikte ayrıca, şeffaflık da yer almaktadır. Kolaylaştırıcı liderlik, üst düzey yöneticiler tarafından da destek sağlanan lider tipi olarak ifade edilmektedir¹⁰⁵. Genel anlamda kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımı, işletmeler için uygun görülmektedir. Çünkü işletmelerin elde edebilecekleri fırsatları değerlendirmeleri ve kaynakların verimliliğinin artırılması açısından kolaylaştırıcı liderlik, önemli bir basamak oluşturmaktadır.

1.5.9. Etik Liderlik

Etik olgusu, herhangi bir durumun yasallığını kapsamamakta ve ahlaki anlamda doğruluk veya yanlışlık ile ilgilenmektedir. Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda çalışanların, ahlaki yetersizliği bulunan kişilerden etkilenmesini engellemek durumundadır. Liderin uzun bir dönem için etkin ve başarılı olmasında etik anlayışının tartışılabilmesi son derece önemli olmaktadır¹⁰⁶.

Etik, insanların yalnızca kişisel değer yargıları çerçevesinde benimsediği kurallar bütününden oluşmamaktadır. Etik, içinde yaşadığımız kültür aracılığıyla

¹⁰⁴ Fatih Töremen ve Mehmet Karakuş, "Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt: 7, Sayı: 25, 1-11, s. 9.

¹⁰⁵ Mehmet Başar vd., *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 25.

¹⁰⁶ Karabay, a.g.e., s. 81.

zamanla meydana gelen ve geniş bir kesim tarafından benimsenen değer yargılarından oluşmaktadır¹⁰⁷.

Organizasyonlarda alınan kararlar neticesinde etik liderlerin, alınan kararların; avantajlarını, dezavantajlarını ve ortaya çıkaracağı sonuçları düşünmeleri gerekmektedir. Etik liderlerin belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Liderler; adalet için gayret gösteren, alçak gönüllü, her bireye saygı gösteren, sorumluluklarının bilincinde olan ve büyük işlerde her zaman endişe duyan kişiler olarak bilinmektedir. Yüksek etik standartları belirleyen liderler, bu standartlara göre hareket etmektedirler. Rol model olarak alınan etik liderler, takipçileri için hizmet ederek örgüt içindeki davranışların sınırlarını göstermektedirler. Etik liderler aynı zamanda, davranışları ile örgütün ahlaki değerlerini de etkileyen, güven duygusu veren, dürüst ve cesur insanlar olarak tanınmaktadır¹⁰⁸. Etik bir liderin görevi, en ideal noktaya ulaşılması için işletme ile bireyin ortak çıkarlarına uyum sağlaması, sahip olduğu güç ve yetkiyi de bu doğrultuda kullanması olmaktadır.

1.5.10. Öğretimsel Liderlik

Yönetim bilimleri alanını ilgilendiren liderlik, eğitim yönetimi de üzerinde en çok durulan konular arasında yer almaktadır. 20. yüzyılın ortalarından sonra gelişmiş ülkelerde eğitim yönetimi farklı bir dal şeklinde gelişmekte ve geçmişten günümüze liderlik çerçevesinde eğitim yöneticilerinin liderlik etmesiyle ilgili birçok çalışma yürütmektedir. Öğretimsel liderlik anlayışı yapılan çalışmalardan biri olmaktadır¹⁰⁹.

Öğretimsel liderlik tipinde, eğitim programlarının kontrolü ve koordinasyonu esas alınmakla birlikte, işletmenin yeniden yapılandırılması üzerinde durulmaktadır. Öğretimsel liderlik modelinde yönetici, eğitimin önemini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Öğretimsel lider, personeline önem vermekte ve bu anlayışta, en fazla zaman da eğitime ayrılmaktadır. Çalışanlar, öğretimsel liderlik modelinde değerli olarak görülmekte ve genellikle sorunların çözümü ile ilgilenmektedirler. İşletmenin amaçları ve varmak isteği hedefler, öğretimsel liderlik modeli içinde etkin bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Öğretimsel liderler, firmalarda eğitim liderliğinin altını çizerek,

¹⁰⁷ Erhan Eroğlu ve Nejdet Atabek, "İletişim Fakültesi Öğrencilerinin 'Etik Eğitimi'ne ve 'İletişim Etiği'ne İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi", *Küresel İletişim Dergisi*, 2006, Sayı: 2,1-11, s. 2.

¹⁰⁸ Katarina Katja Mihelic vd., "Ethical Leadership", *International Journal of Management & Information Systems*, 2010, Volume: 14, Number: 5, 31-42, p. 31.

¹⁰⁹ Ali Kış ve Necdet Konan, "Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Metaanalizi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2014, Cilt: 14, Sayı: 6, 2129-2145, s. 2130.

eğitimli ve rollerine gereken değeri veren kişilerin seviyelerini yükseltmektedir¹¹⁰. Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimle geliştirilmiş bir liderlik modeli olmakla birlikte hareket noktası da eğitim ve öğretimin geliştirilmesidir. Eğitim-öğretim kurumlarında daha çok kullanılan bu liderlik tipinin geliştirilmesi, hem eğitim kurumları hem de eğitim sistemlerinin daha işlevsel hale gelmesine katkı sağlamaktadır.

Öğretimsel liderlik sadece eğitimsel liderliğe yönelik geliştirilen liderlik türleri arasında yer almaktadır. Öğretimsel liderlik türü okul yönetimine paralel bir şekilde geliştirilmektedir. Öğretimsel liderlik anlayışı, okul araştırmalarında etkili bir temel oluşturmaktadır. Okul yöneticisindeki klasik rolü ve liderlik vasfını değiştiren öğretimsel liderlik, eski liderlik anlayışında okul yöneticisine ait yönetsel işlere önem vermesinin aksine, öğretimi geliştirmeye önem vermektedir. Öğretimsel liderliğin temelinde öğretimin geliştirilmesi yer aldığı için, okul çevresinde öğretim amaçlı üretken bir ortamın yapılması hedeflenmektedir. Karizmatik liderlikten sayılmayan öğretimsel liderlikte; olağanüstü nitelikler aranmamaktadır. Öğretimsel liderlik, öğretim alanı üzerinde yoğunlaşan bir liderlik türü olduğu için öğretimsel liderlik eğitim aracılığıyla elde edilebilir¹¹¹.

1.5.11. Süper Liderlik

Süper liderler, diğer kişileri yöneten konumda bulunmakta ve diğer kişileri de kendi kendine lider yapabilme hususunda yönlendirici olmaktadır. Süper liderlik anlayışında liderin kurduğu sistem, çalışanların kendi kendilerine lider olabilmesini sağlayacak nitelikte olmaktadır¹¹². Çalışanların işletmeye olan bağlılığının ve performansının artırılması için, çalışanların kendi kendilerinin liderleri olmaları sağlanmalıdır.

Süper liderlik modelinde yer alan çalışanların, daha yenilikçi ve daha yaratıcı bireyler olabilecekleri savunulmaktadır. Çalışanlar, sunulan destekler sayesinde yaratıcılıklarını ve yenilikçi yönlerini ortaya çıkarabilirler. Süper liderlik modeli de geniş bir alana yayılma amacıyla çalışanların, yaratıcı problem çözme becerilerini ve fikir üretmelerini desteklemektedir¹¹³. Süper liderlikle yönetilen işletmelerin,

¹¹⁰ Mehmet Şişman, *Öğretim Liderliği*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2014, s. 3.

¹¹¹ Mehmet Birekul, "Öğretimsel Liderlik", 2015, <http://www.mbirekul.com/?p=286> (Erişim Tarihi: 02.03.2018).

¹¹² Hüseyin Çırpan, "Kendi Kendine Liderlik", *Yönetim Dergisi*, 1997, 57-63, s. 58.

¹¹³ Jahanzeb Shah and Bakhtiar Ali, "Super-Leadership: an Approach to Maximize Idea Generation and Creative Potential for Creative Culture", *Journal of Business Management*, Volume: 6, No: 1, 388-401, pp. 388-389.

çalışanlarının yaratıcılıklarını ortaya koyan uygulamalar gerçekleştirmesi, işletme verimliliğinin artmasına katkı sağlayabilir.

Takım üyeleri, süper liderler tarafından kendilerini geliştirmeleri için desteklenmektedir. Süper liderler, grup performansını güçlendirmek için yüksek performans sağlayan eylemleri tanıyarak takdir etmektedir. Liderler ayrıca, grup üyelerinin kendilerine bir yol çizmelerinde de yardımcı olmaktadır¹¹⁴. Süper liderler, takım içinde etkin rol oynayan çalışanları teşvik ederek, onların gelişimine katkı sağlamaktadır.

Organizasyona katkı sağlamak için süper liderler, takipçilerinin kendilerinde bulunan liderlik becerilerini geliştirmelerini görev edinmektedirler. Süper liderler; kişisel sorumluluk, kişisel hedef belirleme, kendi kendine problem çözme, inisiyatif, özgüven ve olumlu düşünmeyi de desteklemektedirler. Sorumluluk almayı tercih eden süper liderler, emir vermekten hoşlanmamaktadır. Takipçiler, kendi kendilerine liderlik görevlerini yerine getirmeyi amaçlamakta ancak yeterli bilgi ve becerileri bulunmamaktadır. Süper liderler de kendi kendine liderlik özelliklerine sahip olmaları için takipçilerin ihtiyacı olan bilgi ve becerileri elde etmelerini sağlamaktadır¹¹⁵. Süper liderler, çalışanların kendi kendilerine liderlik yapabilmeleri ve iş için gerekli olan yetenekleri geliştirebilmeleri açısından yardımcı olmakta ve böylece işletmeye daha fazla katkı sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Kısa süreli hayal kırıklığı ve kafa karışıklığı yaşayan süper liderler, uzun süreli performansın sağlanmasını amaçlamaktadır. Süper liderlik, liderin bulunmadığı durumlarda; yüksek inovasyon, yüksek esneklik ve güçlü bir ekip çalışması sayesinde ortaya çıkmaktadır¹¹⁶. Süper liderler, liderin bulunmadığı durumlar için çalışanların da lider olabileceklerine inanarak onları yetiştirmektedir. Kendi kendinin lideri olabilen bireyler yetiştirmesinden dolayı sözü edilen liderlik modeli, işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir.

1.5.12. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik, diğer liderlik yaklaşımları tarafından da önemsenmekte ve kişilerin ruhsal yönleri ön planda tutulmaktadır. Kişilerin ruhsal yönlerini ön planda

¹¹⁴ David Elloy, "The Influence of Super-Leader Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction and Organization Self-Esteem in a Self-Managed Work Team", *Leadership and Organizational Development Journal*, 2005, Volume: 26, No: 2, 120-127, p. 122.

¹¹⁵ Charles Manz and Henry Sims, *The New Super-Leadership*, Execu Books, England, 2002, p. 46.

¹¹⁶ Manz and Sims, a.g.e., p. 49.

tutması ile ruhsal liderliğin ruhsallık ile ilişkili bir kavram olduğu söylenebilir. Ruhsal liderlikte daha çok samimiyet, sevgi, umut gibi kavramlar yer almaktadır. Ruhsal liderlik modeli, içsel motivasyonun harekete geçirilmesini amaçlamakta ve çalışanların manevi motivasyonlarının yeterli düzeye ulaşmasıyla verimliliğin artacağını savunmaktadırlar. Ruhsal liderlik modelinde ayrıca çalışanların, kendilerini gerçekleştirme gereksinimleri önemsenmekte ve bu ihtiyaçların giderilmesi amaçlanmaktadır¹¹⁷. Ruhsal liderin bulunduğu işletmelerde, hem bireyler hem de işletme bu liderlik modelinden olumlu bir şekilde etkilenmektedir. İşletmelerde de bu kapsamda oluşturulan ruhsal liderlik modeli ile çalışanların sosyal sorumluluğu, refahı ve kurumsal performansları, en yüksek seviyeye çıkarılabilir.

Günümüzde iş ortamındaki stres, kapitalizmle ortaya çıkan hızlı tüketim, bireylerin yalnızlık hissetmesi, toplumdaki kendini soyutlama ve internet kullanımının yaygınlaşması, ruhsal liderliğin doğmasına sebep olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır¹¹⁸.

Davranış yoluyla da kendini gösterebilen ruhsal liderlik, hem bireysel olarak ortaya çıkmakta hem de başkalarına gösterilen etik, merhamet vb. davranışlara yol açmaktadır. Ruhsal liderlerin, manevi açıdan liderlik gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir¹¹⁹.

¹¹⁷ Bakan ve Doğan, a.g.e., s. 356.

¹¹⁸ Nuri Baloğlu ve Engin Karadağ, "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2009, Cilt: 15, 165-190, s. 173.

¹¹⁹ Laura Reave, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly Journal*, 2005, No: 16, 655-687, p. 663.

İKİNCİ BÖLÜM

VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, VİZYONER LİDERLİĞİN AŞAMALARI VE VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ

2.1. VİZYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE VİZYONUN BİLEŞENLERİ

2.1.1. Vizyonla İlgili Temel Kavramlar

2.2.1.1. Vizyon Kavramı

İşletmelerin gelecek süreçteki idealleri, vizyon kavramı ile açıklanmaktadır. İşletmelerin paylaştıkları ve sahip oldukları değerler sonucunda, vizyon belirlenmektedir. Vizyon, sadece gelecekle alakalı tahminlerde bulunulmasını değil, aynı zamanda kararlar alınmasını da ifade etmektedir. Vizyon kavramı, işletmenin hedeflerini hangi temeller üzerine kurması gerektiğine karar vererek gelecekte yapmak istediği şeyler için yol gösterici bir işlev üstlenmektedir. Vizyon kavramının, işletmelere yol göstermede başarılı olabilmesi için gelecekle ilgili bilgileri anlaşılır şekilde tanımlaması ve geleceğe ulaşmanın ne demek olduğunu anlatması gerekmektedir. Başarıyı da içinde bulundurması gereken vizyonun, işletmede bulunan her kademe tarafından benimsenmesi büyük önem arz etmektedir¹²⁰. İşletmelerde belli bir vizyonun bulunması, işletmelerin bugünkü seçimlerinde daha tutarlı olmalarını sağlamaktadır.

Vizyon kavramı, liderlik olgusunda da önemli nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyon, her liderin taşıması gereken bir özellik olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde bulunan liderler, belli bir vizyona sahip değilse işletmeler, gruplar veya toplumlar nezdinde yönetimin içinde yer alması söz konusu olamamaktadır. Vizyonsuz bir liderin, kitlelere uzun dönemler için liderlik yapamayacağı ifade edilmektedir. Bireysel açıdan vizyon ise, kişilerin zihnine yerleşmiş geleceğe dair bütüncül düşünceler olarak tanımlanmaktadır. Vizyon olgusu, ortak bir ruhu ifade etmekle birlikte, bütüncül düşüncelerden meydana gelmekte ve toplumların yapısını yansıtmaktadır. Ortak bir ruhun oluşturulması ile grup ve toplum üyelerinin birbirlerine kenetlenmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Vizyon kavramı içinde meydana gelen ortak ruh, kişileri geleceğe yönlendirmekte ve liderlik de bu noktada önem arz etmektedir¹²¹. Vizyon, işletmelere bir gelecek sunmakta ve bu gelecek tasviri üzerinden de belirli kararlar alarak kendine yol

¹²⁰ Mustafa Kılıç, "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010, Sayı: 2, 81-98, s. 89.

¹²¹ Güney, a.g.e., s. 20.

çizmesine imkan tanımaktadır. İşletmelerde bu açıdan belli vizyonun oluşturulması da işletmenin bugünden geleceği görmesini sağlayarak çalışanları ile arasında bir bağ oluşmasına neden olmaktadır.

Bireyin kendine has bakış açısının derinliği, vizyonla ifade edilmektedir. Vizyon ise, işletmelerdeki yöneticilerin; orijinalliklerini, yaratıcılıklarını, yeniliğe hazırlıklı olunmasını, farklı bireylerin katkılarından ve görüşlerinden ne kadar ilham aldıklarını da göstermektedir¹²².

Vizyon, lider tarafından ne kadar iyi tanıtılırsa, örgüt üyeleri tarafından o kadar iyi benimsenerek paylaşılmaktadır. İlk aşama olarak vizyonun, somut bir şekilde açıklanmasının yapılması istenmektedir. Vizyonun; anlaşılabilir kadar yalın, uygulanabilecek kadar işlevsel ve eylemlerin bir parçası olabilecek kadar da bütüncül olması amaçlanmaktadır. İşletme dışındaki bireyler için değil de işletmenin içinde yer alan bireyler için vizyonun, harekete geçirmesi ve coşku vermesi önemsenmektedir. İşletmenin çalışanlarına değer vermeleri, işletmenin ideolojisine katkı sağlayacak olan kişilerin yine çalışanları olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Tanımlaması iyi yapılmış bir vizyon, çalışanların amaçlarının sürekliliğini sağlamaktadır. Vizyon bu bağlamda, işletmenin değerleri ile uyumlu çalışanları işletmeye çekmeyi amaçlarken uymayanları da işletmeden uzaklaştırmayı hedeflemektedir¹²³. İşletmeler açısından da büyük önem arz eden vizyon, çalışanlar tarafından iyi şekilde anlaşıldığı takdirde işletmelerin rekabet avantajı sunmalarında büyük katkı sağlayabilir.

2.2.1.2. Misyon Kavramı

Misyon kavramı, organizasyonların var olma nedenlerine açıklık getiren bir kavram olmaktadır. İşletmeler, ne tür bir işletme olduklarını misyon kavramı ile ortaya koymaktadırlar. Misyon kavramı ile hangi sektörün seçileceği ve ne tür bir hizmet verileceği gibi konular belirlenmektedir. İşletmeler tarafından tüketici veya pazar taleplerinin değerlendirilmesi ve teknolojik ihtiyaçlar da misyon olgusunun içinde yer almaktadır¹²⁴. İşletmelerde misyon, bir yol haritası işlevi görmektedir. İyi tanımlanan bir misyon, hem çalışanlar üzerinde işletmeye duyulan bağlılığın artmasında hem de işletmelere ekonomik açıdan getiri sağlamakta yardımcı olmaktadır.

¹²² Erol Eren, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 24

¹²³ Kılıç, a.g.e., s. 89.

¹²⁴ Eren, a.g.e., s. 26.

Bireyin yaşaması için nefes almak ne kadar önemliyse işletmeler için de para kazanmak o derecede önem arz etmektedir. Para kazanmak temel unsur olmamakla birlikte işletmenin ayakta durabilmesi için gerekli unsurdur, denilebilir. Örgütün şimdiki varlık nedeni, misyon kavramıyla açıklanmaktadır. İşletmenin unsurlarına rehberlik eden misyon, hedeflere ulaşmak için de gidilecek yolu belirlemektedir. Misyon ne kadar işletmenin amacı olarak görülse de bu görevi üstlenmemektedir. Misyonun daha büyük bir amaca hizmet ettiği bilinmektedir¹²⁵.

Misyon hedefleri, gerçek anlamda işletme açısından önemli çelişkilerin kaynağını oluşturmaktadır. Misyon, işletmelerin ne olduğu ve ne olması gerektiği konusunda kendilerine sordukları soruları cevaplandırmaya zorlamaktadır. Sorulan soruların kolay görünmesine rağmen misyon ve amacın açık bir şekilde tanımlanması işletmenin anlamlı hedefler tespit etmesinde ön şart kabul edilmektedir. Kolay gibi görünen soruların cevaplanamaması işletmelerin başarısızlığa uğramasında en büyük etkenlerden biri olarak görülmektedir¹²⁶.

Vizyon ve misyon kavramları, stratejik yönetimin temel kavramlarından sayılmaktadır. Ancak gerçekleştirilen pek çok akademik çalışmada birçok örgüt tarafından bu kavramların literatüre uyumsuz bir şekilde kullanıldıkları görülmektedir. Sadece popülerist bir tavır sergilemek ya da başka bir şekilde söylemek gerekirse moda uymak amacıyla kullandıkları görülmektedir. Vizyon ve misyon bildirelerini oluşturan örgütlerin, çalışanlarını isteklendirmeyi, onlara esin kaynağı olmayı, ortak bir payda duygusu uyandırarak bir sinerji meydana getirmeyi amaçlayan bildireler sunmalıdırlar. Aynı örgütler geleceği bugünden tahmin ederek stratejiler oluşturmaları ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaları gerekmektedir. Vizyon ve misyonlarını oluşturan günümüz işletmeleri rekabetin aşırı bir şekilde yaşandığı zamanda rakiplerine karşı avantaj elde etmektedirler. Sonuç olarak stratejik yönetimde bulunan vizyon ve misyon kavramlarının örgütler için vazgeçilmez olduğu görülmektedir¹²⁷.

2.2.1.3. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, sahip olunan durumdan daha iyi bir duruma geçmek için var olan kaynakların ve gücün etkin bir biçimde kullanılması olarak tanımlanmaktadır.

¹²⁵ Kılıç, a.g.e., ss. 90-91.

¹²⁶ Hüseyin Rıdvan Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", *Yönetim Dergisi*, 1998, Yıl: 9, Sayı: 29, 26-33, s. 28.

¹²⁷ Şükrü Muslu, "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 2014, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 5, 150-171, s. 152.

Strateji ile daha avantajlı hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Organizasyonların, yaşam süreleri boyunca karşılaşılabileceği muhtemel durumlar için alternatif adımların belirlenmesi de strateji kavramını açıklamaktadır. Rakip işletmelerin çeşitli planlarına karşılık olarak bir hareket planının hazırlanması da strateji olarak ifade edilmektedir. Stratejiler, açıklayıcı bir biçimde planlanmakta ve rakip işletmelere karşı oluşturulan planlamalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Rakiplerin planları, temelde yapılacak planların ana yapısını oluştururken stratejik planlar ise, rekabet içinde olunan kuruluşların olası adımları üzerinden hareket edebilmek üzerine kurulmuş planlar olmaktadır. Stratejik planlar bu bakımdan özel bir plan çeşidi olduğu söylenebilir¹²⁸. İşletmelerin, uyguladığı siyasete uygun olarak, belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla almış olduğu tedbirler strateji olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde bu bakımdan etkili stratejilerin oluşturulması, rekabet ortamı içinde işletmelerin rakiplerinden daha üstün olmalarını sağlayabilir.

Strateji kavramının, yüzyıllarca askeri bir terim olarak kullanıldığı ve sonradan işletmelerin kullanımı için uyarlandığı ifade edilmektedir. Yapılan uyarlamalara rağmen strateji kavramının; politika ile taktikler arasında boşluk oluşturarak, krizler ve olumsuzlukların çözümünde yetersiz kaldığı söylenebilir¹²⁹.

İşletmelerin, küçük bir zorlukla karşı karşıya geldiklerinde bu zorluğu aşmak ve önlemek için rakiplerine karşı yarışı kazanmaları gerekmektedir. İşletmelerin, rakiplerinin faaliyetlerinden farklı olanları seçmeleri ya da aynı faaliyetleri farklı şekillerde ortaya koymaları, stratejilerin özünü oluşturmaktadır¹³⁰. Rekabet ortamında işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için iyi bir strateji oluşturmaları gerekmektedir.

Strateji, işletmelerde en üst düzey yöneticilere ve girişimcilere yer vermektedir. Girişimlere en iyi yönetsel destek sağlanması ve işletmelerin stratejik yönlerini anlayabilmeleri için orta düzey yöneticilere, kuruluş stratejisinin anlatılması gerekmektedir. Yönetim alanında iş arayan bireylerin, işverenle stratejik olarak görüşebilmesi için hazır bulunması gerekmektedir. Bireylerin, ilk olarak girdikleri şirketteki işverenleri, oluşturduğu stratejilerin geçerli olduğuna ikna etmeleri de

¹²⁸ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s. 113.

¹²⁹ Fred Nickols, "Strategy", *Definitions & Meanings*, 2016, 1-13, p. 1.

¹³⁰ Michael Porter, *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, Cambridge, 2000, p. 10.

gerekmektedir. İşletmelerde genç yöneticiler için işletme içi stratejik planlayıcı, strateji danışmanı vb. gibi kariyer fırsatları bulunmaktadır¹³¹.

2.2.1.4. Hedef Kavramı

Organizasyonlar, amaçlarını gerçekleştirirken belirli hedefler koymakta ve bu hedefler de misyon ve başarının gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hedefler, niteliği gereği eylemlerin belirlenmesinde kolaylık sağlayan misyonun açık bir biçimde ifade edilmesi şeklinde de özetlenebilir. Hedeflerin belirlenmesinde organizasyonlar, bir bütün olarak ele alınmaktadır. Organizasyonlarda bulunan alt birimler de kendilerine ait hedefler belirleyebilir. Alt birimlerin hedeflerinin kapsamlı ve bütüncül hedefler açısından tutarlılık arz etmesi, en önemli kıstas olmaktadır. Hedefler arasında örgütün bütünü için uyumluluk, önemli bir nokta olmaktadır¹³². İşletmelerin içinde bulunan bütün birimlerin kendilerine bir hedef belirleyerek ilerlemesi, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

Ortak hedefler belirlemek, belirlenen hedefler doğrultusunda tek vücut çalışmak ve çalışanlara benimsetmek işletme için çok kolay olmamakta, yöneticiler de bu görevleri yerine getirmekte zorlanmaktadır. Yöneticiler; hedeflerin anlaşılmasını sağlayarak çalışanları motive ederek, işletme ve çalışan hedeflerini bir araya getirmek için çaba sarf etmektedirler. Gösterilen onca çabaya rağmen yöneticiler, bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirememektedir. İşletmeler de hedef programlarının başarıya ulaşabilmesi için tonlarca para harcamaktadırlar¹³³. İşletmelerde bulunan yöneticiler her ne kadar çalışanlar ile kurumun hedeflerini bir araya getirmeye çalışsa da başarı elde edememektedir. Yöneticilerin, bu amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Hedef tespit uygulaması, işletmelerde az sayıda ve çeşitliliği ya da sabit bir şekli bulunan nesnelere tanımlanmasını hedeflemektedir. Hedef tespiti için kullanılmayan işletme yöntemleri, çevresel bir sınıflama için geliştirilmektedir¹³⁴.

¹³¹ Pearson Highbred, "Introducing Strategy", <http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hipgbpearsonhighered/samplechapter/0273757253.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2017).

¹³² Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 27.

¹³³ B. Aydem Çiftçioğlu Aydemir, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 94-116, s.

¹³⁴ Dimitris Manolakis vd., "Hyperspectral Image Processing for Automatic Target Detection Applications", *Lincoln Laboratory Journal*, 2003, Volume: 14, No: 1, 79-116, p. 82.

2.2.1.5. Algı Kavramı

Algı, insanların yaşam fonksiyonlarını etkileyen altıncı his olarak ifade edilmektedir. Algı aynı zamanda, kişiliğin oluşmasında bilinçaltı altyapısını oluşturan hisler olmaktadır¹³⁵.

Algı, bireylerin çevrelerinde oluşan uyarıları duyabilmesi ve organize edebilmesi şeklinde de tanımlanabilir. Bireylerin çevrelerinde oluşan uyarıları anlamlandırılması ve değerlendirilmesi de süreç kapsamında değerlendirilmektedir. Algılama sürecinde duyu organları vasıtasıyla gelen veriler, organize edilmekte ve anlamlandırılmaktadır. Bireylerin bilgiyi almasında özellikle, görme ve duyma organlarının önemi oldukça büyük olmaktadır. Dışarıdan gelen bazı uyarılar zihin tarafından genellikle dikkate alınmamaktadır, ancak kimi uyarıları zihin sınıflandırmakta ve geçmiş zamanlarda oluşmuş deneyimlerle ilişkilendirmektedir. Zihin, bu tip uyarılara çeşitli derecelerde değer ölçüleri atfetmekte ve verilen önem dereceleri neticesinde de bir anlam yüklemektedir. Algılama sürecinin sonunda bireyin, belirli bir davranış sergilediği söylenebilir¹³⁶. Gerçek olgusu, kişilerin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri ile şekillenmektedir. İnsanlar, şekillendirdikleri olguları da duyu organları ve hisleri ile algılayarak yorumlamaktadırlar.

2.2. VİZYONER LİDER KAVRAMI VE VİZYONER LİDERİN ROLÜ

2.2.1. Vizyoner Lider Kavramı

21. yüzyılda işletme yönetimi, mevcut durumun korunmasından kurtulmayı, imkanları evrensel seviyeye taşımayı ve köklü değişiklikler için tetikte olmayı dikkate alan dinamik bir süreci takip etmektedir. Geçmişteki geleneksel örgüt yapılarıyla çalışmak, hızlı bir şekilde değişen ve karmaşık hale gelen çevreye cevap vermede yetersiz görünmektedir. Liderliğin vizyonla özdeşleştirilmesi günümüz liderlik tanımlamalarını, liderin nitelikleri, vizyon meydana getirmesi ve devam ettirmesiyle ifade edilmektedir. Günümüz koşullarına bakıldığında yönetimde vizyoner bir anlayışın önem kazandığı ifade edilebilir¹³⁷.

Liderlik, tarihsel olarak insanlık tarihi gibi eski bir geçmişe sahip olmakla birlikte bu alanda yapılan çalışmalar sanayi devriminden sonra hızlandığı

¹³⁵ Yingxu Wang, "On the Cognitive Processes of Human Perception with Emotions, Motivations, and Attitudes", *Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 2007, Volume: 1, No: 4, 1-13, p. 2.

¹³⁶ Koçel, a.g.e., s. 523.

¹³⁷ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Journal of Yasar University*, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023, s. 4007.

görülmektedir. Liderlikle ilgili pek çok araştırma yapılmakta, veriler elde edilmekte ve liderlikle alakalı farklı teoriler geliştirilmektedir. Yönetim alanında değişimlerin yaşanması sonucunda liderlik ve yeni yönetici türlerinde de değişimin yaşanmasına sebep olmaktadır. Vizyoner liderlik türü son zamanlarda meydana gelen ve diğer yönetim tiplerinden ayrılan farklı bir tür olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyoner liderliğin özünde yönettiği kurumu, insancıl ve öngörüsül bir karakterle gerçekleştirilebilir amaçlar doğrultusunda hizmet ettiği kişilerin ihtiyaçlarını baz alarak idare etme ve daimi olarak gelişmenin sağlanması bulunmaktadır. Vatandaş merkezli olarak dönüşen devlet yapılanmasıyla vizyoner liderlik, günümüzde ister istemez kamu yöneticileri için de uygulanması zorunluluk arz etmektedir¹³⁸.

2.2.2. Vizyoner Liderin Rolü

2.2.2.1. Bireyler İçin Yol Olmak

Vizyoner lider, vizyonu aracılığıyla insanları peşinden sürüklemekte ve ürettiği vizyon sayesinde yeni yollar oluşturmaktadır. Vizyoner liderin bir diğer önemli rolü, bireylere yol açmaktır. Vizyoner lideri takip edenler bu yolda ilerlemeye çalışmaktadırlar. Yol olmak, fedakarlık gerektirdiği için vizyoner lider bu yolda hayatını hiçe sayarak riske girmektedir. Vizyonu gerçekleştirmek adına hayatını kaybetmeyi göze almakta ya da riskin aksine güvenilir bir şekilde gerçekleştirmenin yöntemlerini aramaktadır. Vizyoner lider sezgisini ve düşüncesini bir araya getirerek hem yol olmakta hem de vizyonu gerçekleştirmede önemli rol oynamaktadır. Vizyoner liderin açmış olduğu yolu takip edenler güvenle yürümekte ve yolun bitimindeki amaca ulaşmaktadırlar. Vizyonun önemini yitirmesiyle başka bir yol oluşturulabilir. Vizyonun gerçekleştirilmesinde yollarda değişiklikler meydana gelebilir. Bu değişikliklere rağmen vizyoner lider yolda yürüme, yolu görme ve yol olma becerisini oluşturduğu yeni vizyona göre yön vermeye çalışmaktadır. Sezgi ve düşünceden güç bulan vizyon, liderin karşılaştığı gelişmeler karşısında oluşturduğu yeni vizyon aracılığıyla değişim göstermektedir¹³⁹.

Günümüzdeki işletme yöneticileri, vizyoner bir lider olarak kabul edilmektedir. Bu yöneticiler, geleceğe yönelik öngöründe bulunarak çalışanlarıyla beraber işletmenin başarıya ulaşması için bir vizyon oluşturması gerekmektedir. Belirlenen vizyonun gerçekleştirilmesinde vizyoner liderlerin güçlü stratejiler oluşturarak,

¹³⁸ Yakup Bulut ve Serdar Vural Uygun, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 7, Sayı: 13, 29-47, s. 29.

¹³⁹ Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", *Eğitim Yönetimi*, 1997, Yıl: 3, Sayı: 4, 465-479, s. 473.

tehditleri fırsatlara çeviren proaktif bir duruşla başarıya giden yolda hızlı bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Yöneticiler gün geçtikçe değişim ve yenilikleri takibe alarak, eğitimin gereklilik arz ettiğine inanmaktadırlar. Sürekli öğrenmeden elde edilecek faydanın farkındalığıyla öğrenen bir düzeni meydana getirmeleri gerekmektedir. Alınan eğitimin uygulanması aşamasında vizyoner, çalışanlarına yetki devretmeli ve esin kaynağı olarak onları tüm aşamalara katması gerekmektedir¹⁴⁰.

2.2.2.2. Açık Bir Vizyon Geliştirme

Yeni bir bakış açısını edinen yönetici ve vizyoner, öteki yöneticilerden ayrılarak farklı gelişmeleri ve olayları analiz edebilme kabiliyetinin bulunması gerekmektedir. Yeni bir gözle geleceği görebilen lider, vizyoner lider olarak kabul edilmektedir. Yönetimde yenileme kapsamında yürütülen çalışmalar iki türlü temel liderlik modeline dayanmaktadır. İlki yöneticinin güçlü bir vizyona dayanan modelde açık bir vizyon geliştirmenin sayesinde özel semboller anlam kazanmaktadır. Örgütün gelecek için yaptığı çalışmaların ödüllendirilmesi, vizyonun tutarlı olduğunu göstermektedir. İkinci model ise zayıf bir vizyondan oluşmaktadır. Zayıf vizyon modelinde yeni lider hoşgörülü olmamakla birlikte örgüt çapında meydana gelen değişimin gerekliliği, daha çok tekrar edilen ve güç kullanmaya yönelik mesajlardan oluşmaktadır. Çözümde kullanılacak önerileri yönetici seçmekte ve anlam kazandırmaya çalışmaktadır. Örgüt ortamında bu modelden başarı beklenmemektedir¹⁴¹.

2.2.2.3. Belirlenen Yolu Görmek

Vizyoner liderlik için yol gösterme büyük önem arz etmektedir. Yol, vizyondaki gelecek görüntüsü ve gerçekleştirilmesi gerekli görülen bir hedef konumunda bulunmaktadır. Vizyoner liderin, farklı olan yollardan en ideal olanı seçmesi gerekmektedir. Geleceği için tasarımı ve projesi bulunan yöneticilerin yolu görme endişesi ve arayışı içinde olduğu söylenebilir. Gelecek için planı ve projesi olmayan bir yöneticinin bırakın bir yolu görmesini bir arpa boyu kadar ileriye görmesi mümkün görünmemektedir. Vizyoner liderlik, entelektüel ve duygusal bir sancının gelecek için yaşanmasını gerektirmektedir. Duygusal ve entelektüel açıdan gelecekte ufuk açan kimse lider olarak görülmektedir. Yolun görülmesi sezgisel bir güç gerektirmektedir.

¹⁴⁰ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Journal of Yasar University*, 2011, Volume: 24, Issue: 6, 4007-4023, p. 4010.

¹⁴¹ Haydar Durukan, "Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 7, Sayı: 2, 277-286, s. 281.

Vizyoner lider sezgisi ve düşünce gücüyle gelecekte saklanan gizemli dünyanın kapısını açarak geleceğe ışık tutmaktadır. Bu liderler geleceğe yön vermektedirler. Liderin yön verdiği geleceği takip etmek izlenecek yolu kolay hale getirmektedir. Geleceğe yön verme, vizyon olarak görülebilir ¹⁴².

Vizyon demek bir örgüt için güvenli, gerçek ve çekici bir gelecek demektir. Vizyon sürekli olarak gelecekle ilgilenmektedir. Bulunmayı, bulunabilir hale getirmeyi hedeflemektedir. Vizyon insanlar tarafından kabul edilmiş bir ümit, bir ideal olarak görünmektedir. Her örgütün başındaki liderde bir vizyonun olması gerekmektedir. Bu vizyonun örgütteki diğer çalışanlarla paylaşılması ve aktarılması gerekmektedir. Hem çalışanları hem de vizyoneri heyecanlandırmada liderin ya da örgütteki vizyonun örgüt içindeki hayata anlam kazandırması ve etkinliğe dönüştürmesi etkili olmaktadır. İnsanlar gelecek ile bugün arasında bir bağlantı kurma ihtiyacı hissetmektedirler. Vizyoner lider bu bağlantının oluşmasını sağlayarak, bütün örgütlerini birbirlerine bağlı olan gruplar şeklinde çalışan bir kuruma dönüştürmektedir. İdeallerindeki örgüte kavuşmayı olası hale getirerek, izlenecek politikaları, olası çözümleri, takip edilecek politikalarda benimsenen yöntemleri, geliştirilen stratejileri göstererek geleceği kurgulamakta ve tasarlamaktadır¹⁴³.

2.2.3. Vizyoner Liderin İşletmeler Açısından Önemi

Küreselleşme ve ağır rekabet şartlarının meydana getirdiği çevre koşulları yüzünden günümüzdeki işletmelerde büyük değişim oluşmaktadır. Son zamanlarda teknolojiye yaşanan hızlı değişim, değişken pazarlar, küresel rekabetin yaygınlaşması, işgücünde demografik özellikleri değişmesi gibi faktörler liderliği ilgilendiren beklentileri büyük bir şekilde yükseltmektedir. İşleri tutarlılık ve bir düzen içinde ilerlemeye kendini adayın yönetici efsanesi, geçmiş yüzyılda bulunmaktadır. Günümüzde bütün dikkatler liderler üzerinde yoğunlaşmakta ve başarının temel anahtarı olan lider, geleceği tasarlayan, değişimin ustası, vizyon meydana getiren ve vizyonu içselleştirebilen şahıs olarak betimlenmektedir. Vizyoner görüş için, gelecekte yönetim alanında hüküm sürecektir liderlik olarak öngörülmektedir¹⁴⁴.

Vizyonun gerçekçi olmasıyla çalışanları harekete geçiren yönü bulunmaktadır. Çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasında rol oynamaktadır. İnsanlar önemli

¹⁴² Çelik, a.g.e., s. 472.

¹⁴³ Serdar Erciş, "Örgütiçi İletişimde Vizyoner Liderin Önemi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2002, Sayı: 14, 449-462, s. 460.

¹⁴⁴ Tekin ve Ehtiyar, a.g.e., s. 4009.

bir amaç uğruna yapabileceklerinin en iyisini yapmak için hazır bulunmakta ve performanslarını bu yönde harcamaya istekli olmaktadır. Motivasyon, işletmede yönetimi kolaylaştırıp, hedefleri belirlemekte ve işletme personelini daha zor hedeflere motive etmektedir. Vizyon demek güç demektir. Yönetici aldığı kararları yürürlüğe koymak ve diğer insanları etkilemek için bu güce ihtiyaç duymaktadır. Bu güç sahip olunan mevkiden ya da kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Gücün etkileri ve kullanımı kullandığı kişiye göre farklılık göstermektedir. Önerinin dostça yapılması, kesin bir emir gibi yapılmasından daha etkili olmakta ve öneriye daha sıcak yaklaşmaktadır¹⁴⁵.

2.3. VİZYONER LİDERLİĞİN UYGULANMA AŞAMALARI

2.3.1. Hedeflenen Amaca Odaklanma

Vizyoner lider, duygusal ve entelektüel açıdan geleceğin ufkunu genişleten kişilere denilmektedir. Vizyoner liderlikte, yolu görmek büyük önem taşımaktadır ve bu yol da ulaşılması gereken hedef yani vizyonun ilerideki görüntüsü olarak ifade edilmektedir. Yolu görmek, sezgisel bir güç gerektirmekle birlikte bu yolda vizyoner liderin de değişik yollardan en uygun olanı seçebilmesi büyük önem taşımaktadır. Gelecek projesi olan yöneticiler, yolu görme kaygısı içine girmektedir. Gelecek projesi olan yöneticilerin aksine gelecek düşlemeyen yöneticilerin, yolu görmesi mümkün olmamaktadır. Vizyoner lider, geleceğe ışık tutup onun haritasını çizmektedir. Çizilmiş olan bu harita ise vizyon olarak nitelendirilmekte ve izlenecek yolu aydınlatmaktadır¹⁴⁶. Vizyoner bir liderin, geleceği önceden tahmin ederek, katımlı yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götürecek bir vizyon yani hedef belirlemesi önemlidir. Vizyoner liderliği benimseyen yöneticilerin, vizyona gidecek olan yolda güçlü stratejiler geliştirerek tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir.

Vizyonu gerçekleştirecek yolda istikrarlı olarak yürümek, liderin kararlılığını göstermektedir. Vizyona gidilen yol ile görülen yol eğer ayrı ise, vizyona ulaşamamaktadır. Liderlerin bazıları, kendisine hedef çizerek o yolda yürümeye çalışmaktadır. Kendilerine hedef çizen bu liderler, ya yoldan uzaklaşmakta ya da hedefe ulaşamamaktadırlar.¹⁴⁷ İşletmeyi başarıya ulaştırmayı amaçlayan liderler,

¹⁴⁵ İrfan Çağlar, "İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi", *Yönetim*, 1999, Yıl: 10, Sayı: 32, 26-32, s. 31.

¹⁴⁶ Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1997, Cilt: 3, Sayı: 4, 465-474, s. 468.

¹⁴⁷ Çelik, a.g.e., ss. 468-469.

bütün çalışanların da görüşleri ve düşüncelerini alarak bir hedef belirlemesi gerekmektedir.

2.3.2. Çalışanları Amaca Yönelme

Plan yapılıp organizasyon oluşturularak işlerin gereğine göre kişilerin görevlendirilmesinden sonra organizasyonun amacı doğrultusunda çalışanları harekete geçirmesine, yönelme denilmektedir. Yönelme ayrıca, emir-komuta ya da yürütme ile de ifade edilmektedir. Yönetimin hedeflere yöneltilmesi ve işletme içinde bulunan grup ya da kişilere belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için motivasyon verilmesi gerekmektedir¹⁴⁸. Çalışanların seçimi, eğitimi, iletişimi, seviyeleri vb. gibi çalışanları motive edebilecek faktörler yöneticiler tarafından kullanıldığında, yönelme daha başarılı olabilir.

Çalışanları hedeflere yönlendirmek, onların çabalarını yönetsel politika ve planlar doğrultusunda yönlendirmek olarak ifade edilmektedir. Yönelme yönetsel yapıyı, insanla birlikte harekete geçirerek yarı organik bir yapıya kavuşturmayı amaçlamaktadır. Yönetsel yapıda çalışanlara motivasyon ve moral sağlayan, onları amaçlara doğru yönlendiren enerji, yönetsel iklim veya kültürden sağlanmaktadır¹⁴⁹. İşletmeler, çalışanlarının belli planlar çerçevesinde işlerini yürütmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. İşletmelerde bu bakımdan planlara bağlı ilerlemeyi hedef alan yönelme fonksiyonunun kullanılması önem arz etmektedir.

2.3.3. Ekiplerin Kendi Kendilerini Yönetmeleri

İşe başlarken plan yapan, işi baştan sona kadar tam sorumluluk ve yetkiyle yerine getiren ekiplere, kendi kendilerini yöneten ekipler denilmektedir. Kendi kendilerini yöneten ekipler, 1950'li yıllardan beri klasik ekip yapısından farklı özellikler göstermektedir. Ekiplerin kendi kendilerini yönetmeleri, önemli özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekiplerin diğer özellikleri de şu şekilde sıralanabilir¹⁵⁰;

1. Birbiriyle bağlantılı işlerin yerine getirilmesi,
2. Fiziksel alanlarda çalışmak,
3. Üyeler arasındaki yüz yüze etkileşim.

¹⁴⁸ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014, s. 155.

¹⁴⁹ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 167.

¹⁵⁰ Güler İslamoğlu, "Kendi Kendini Yöneten Ekipler (Örgütlerde İlk Örnekler)", *Yönetim Dergisi*, 2011, Cilt: 11, Sayı: 39, 45-52, s. 45.

Performanslarını yükseltmek için birçok organizasyon, ekip çalışmalarından yararlanmaktadır. Ekip çalışması yapılmasıyla, ekiplerle birlikte başarının yakalanması ve ekiplerin kendi kendilerini nasıl yöneteceklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Ekip ruhu oluşturmak, ekip kurmak ve bu ekibi yönetmek, ekiplerin hedeflerine ulaşabilmesi için büyük önem arz etmektedir¹⁵¹. Kendi kendini yöneten ekipler, çalışanları günlük hayattaki sorunların çözümüne katarak onların da söz sahibi olmalarını sağlamaktadırlar.

2.3.4. Gerçek Durumu Tespit Etme

Küçük parçalardan meydana gelen işlerde çalışan işçiler, işin bütünü ile kendi yaptığı iş arasında bağlantı kurmakta zorlanmaktadır. Çalışma sisteminde kendisine de yer açmak isteyen çalışanlar, yaptıkları işin önemini göstermek için yoğun çaba sarf etmektedirler. Yöneticilerin de bu bağlamda çalışanların işlerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaları önem taşımaktadır. Yöneticilerin ayrıca, farklı işlerde çalışanların özelliklerine dikkat etmeleri ve farklı işlerde çalışan işçilerin işlerinin önem derecesini vurgulaması gerekmektedir. Çalışanların yapmış oldukları işlerin önemini vurgulanması; çalışanların işleriyle gururlanmalarını, hırs yapmalarını ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır¹⁵². Çalışanların işletmeye yararlı olabilmeleri için yöneticilerin, çalışanların kişisel özelliklerini ve çalıştıkları işleri dikkate alarak onları motive etmeleri gerekmektedir.

2.3.5. Planlama Sürecini Uygulamaya Koyma

Planlama süreci; hedeflerin neler olduğu, hedeflere nasıl ulaşılacağı, kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların nerelerden alındığı vb. gibi konularda karara varılması olarak tanımlanmaktadır. Karara varılma süreci sonrasında alınan kararlar; taktik, operasyonel, alternatif ve stratejik planlar, acil durum ve kriz planları, bütçe, programları şeklinde sınıflandırılabilir. Planlama süreci ayrıca uzmanlık gerektiren ve planlama tekniği olan bir çalışma alanı olarak da ifade edilmektedir¹⁵³. Planlama süreci, işletmelerin yapmayı hedefledikleri işler için gerekli olabilecek her şeyi ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin çalışmalarının aksamadan devam edebilmesi için planlama sürecinin uygulanmış olması büyük önem taşımaktadır.

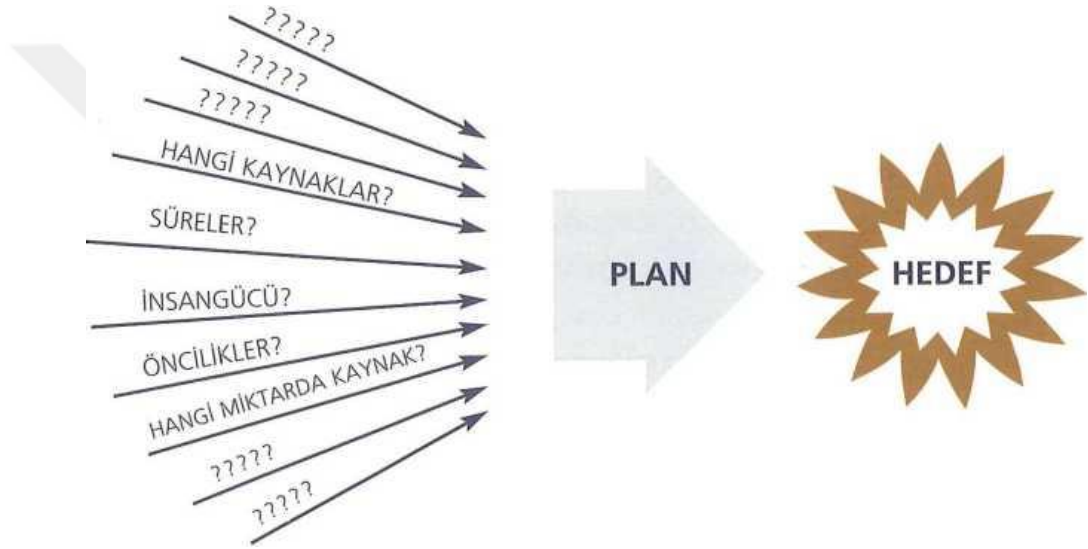
¹⁵¹ Turkey Dereli ve Adil Baykosoğlu, "Takım Yönetimi", <http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.03.2017)

¹⁵² Eren, a.g.e., s. 259.

¹⁵³ Koçel, a.g.e., s. 153.

Planlama süreci, hedefe en iyi şekilde ulaşmanın temel ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Planlama sürecinin hazırlık aşamasının zaman alması nedeniyle maliyeti yükseltmesi, işletmeler tarafından olumsuz karşılanmasına neden olmaktadır. Sürecin ortaya çıkmasının özellikleri şöyle sıralanabilir¹⁵⁴;

1. Hedefe yönelme,
2. Emek ve zamanın iyi kullanılması ile maliyet kayıplarını önlemek,
3. İşletmede var olan akışları koordine etmek,
4. Standart oluşturmak,
5. Oluşan standartlar için kolaylık sağlamak,
6. Belirsizliği yok etmek,
7. Beklenilmedik durumlara hazırlıklı olunmasını sağlamaktır.



Şekil-4 Planlama Süreci¹⁵⁵

Faaliyet süresince yapılan planın gözden geçirildikten sonra sapmaları önlemek, istenen sonuçları ortaya çıkarmak ve hedefe ulaşmak için önceden planlamaların yapılması gerekmektedir.

2.3.6. Hataları Belirleme ve Önlem Alma

İşletmelerdeki yöneticilerin yapılan faaliyetler üzerindeki kontrol gücünün azalmasında, organizasyonların karmaşık hale gelmesi ve büyümesinin etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Karmaşıklık ve büyüme, işletmelerdeki hile ya da hata riskinin artmasına neden olmaktadır. İşletmelerde iç kontrol sistemleri kurularak, işletmelerin bünyelerindeki riskler önlenmeye çalışılmaktadır. İç kontrol sistemleri ile

¹⁵⁴ Babacan vd., a.g.e., s. 251.

¹⁵⁵ Koçel, a.g.e., s. 153.

ayrıca işletme politikasına bağlılığın sağlanması amaçlanmaktadır¹⁵⁶. İşletmelerde iç kontrol sistemlerinin kurulması, oluşabilecek hataların önceden belirlenmesine ve önlem alınmasına imkan sağlayarak işletmelerin zarar etmelerini önlemektedir.

2.3.7. Performansa Dayalı Ödül

Organizasyon kadrolarındaki çalışanların, unvanına ve yaptığı işe göre belirlenen ücretleri, ödeme uygulamaları ile tekrar gözden geçirilmektedir. Organizasyon şirketleri; iyileri elde tutmak, kaybetmemek ya da ortak çıkarlara uygun biçimde performansı artırmak için ödüllendirme ve en uygun ücretlendirmeyi yapmak istemektedirler. İşletmeler, belli bir ücretle işe alınmış çalışanın performansına göre ücretinde değişiklik yapabilirler. Ücretlendirme yapılırken bazı organizasyonlar, sağlanan katkıya, gösterilen performansa ya da bilgiye göre ücretlendirmenin daha iyi olduğunu düşünmekte ve bunu uygulamaya çalışmaktadır¹⁵⁷. İşletmeler, performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi ile üstün performansların sürekliliğini sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışmayı ve istenen davranışı pekiştirmek, ödül sistemi ile ilişkilendirilmektedir. İş stratejileri ve çalışma tasarımında gerekli davranışlar, ödül sistemleri tarafından ödülle desteklenmektedir. Amaç belirleme ödül sistemlerinin de kişileri veya grupları hedeflerine ve işlerine yönelttiği söylenebilir¹⁵⁸. Bu sayede çalışanların normal performansından daha yüksek performans sergilemeleri söz konusu olabilmektedir.

İki çeşit ödüllendirme sistemi bulunmakta ve bunlar parasal ödül sistemi ile parasal olmayan ödül sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bireysel gereksinimler, yarışma, karar aşamasındaki etki, tanınma, başarı, sorumluluk ve kariyer fırsatları parasal olmayan ödül sistemleri tarafından karşılanmaktadır. Performansa göre ödeme, ücret yapısı oluşturma ve çalışanlara değişik çıkarlar sağlamak da parasal ödül sistemi kapsamına girmektedir¹⁵⁹. İşletmelerde yer alan ödüllendirme yönetimi, işletme politikasının bir parçası olmaktadır. Dış ve iç güdüleme faktörlerin her

¹⁵⁶ Hüseyin Dalğar, "İşletmelerin Muhasebe Departmanlarında Hata ve Hileleri Önlemeye Yönelik İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması", *MÖDAV Dergisi*, 2012, Sayı: 3, 129-155, s. 129.

¹⁵⁷ İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul, 2003, s. 241.

¹⁵⁸ Mehmet Aktif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1, 155-169, s. 158.

¹⁵⁹ Selma Karatepe, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2013, Cilt: 60, Sayı: 4, 117-132, s. 123.

ikisinin arttırılmasında da parasal ve parasal olmayan ödüller birlikte kullanılmaktadır.

2.4. VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Vizyoner liderlerde bulunan başlıca nitelikler; etkili ve stratejik düşünebilme kabiliyeti, analiz ve muhakeme yapabilme, ihtimallerin farkında olma, yaşanan zamanı düzenlemek, sezgili, içgüdü, adaletli, dürüst, zaman yönetimini iyi bir şekilde değerlendirerek hızlı çalışma, mücadeleci, hırslı, yenilikçi, fikir yürütme olarak belirtilmektedir. Vizyoner liderlerde ayrıca; sentez yeteneğinin olması, daima öğrenmeye meyilli olma, iletişim kurmada iyi bir yeteneğe sahip olma, kendini geliştirme ve kendine güvenme, gelişmeleri diğer kişilerden farklı ve çok yönlü algılama, riskleri göze alma ve başarısız olmaktan korkmama, değişimden yana endişelenmeme, bütün değişim fırsatlarını öğrenmede bir araç olarak görme ve bütün bu niteliklerin yanında mütevazı davranma şeklinde sıralanabilir. Vizyoner liderlere daha fazla nitelikler de eklenebilir¹⁶⁰.

2.4.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim Verilmesi

Astlarını en iyi tanıyan, yönetimin onlardan ne istediğini bilen ve birtakım görevlerin yerine getirilmesinden sorumlu kişiye, yönetici denilmektedir. Yönetici, her astın işindeki başarısını arttırması için yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticinin aynı zamanda, kendi alanındaki uğraşları da astlarına öğretmek için çeşitli fırsatlar elde ettiği söylenebilir. Üstünde çalışanların zayıflıklarını bilen yönetici, zayıflıkların yok edilmesi için yeteneklerin geliştirilmesine ve yeni bilgiler elde edilmesine yardımcı olmaktadır. İşe yeni girmiş bir işçinin, kendisine verilen işin gerekliliklerini, niteliğini, hüner ve ustalıklarını öğrenmesi gerekmektedir. Çalışan, girdiği işle ilgili daha önceden herhangi bir bilgisi ve yeteneği yoksa deneyim kazanmış bir ustabaşının yanında eğitim görmesi sağlanmaktadır. Ustabaşı da işçiye, işin nasıl yapılacağını göstermekte ve onun iş hakkında bilgi edinmesinde yardımcı olmaktadır¹⁶¹. Yöneticiler, her astın yapmış olduğu işte başarılı olabilmesi için çalışanların kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesinde yardımcı olabilir. Böylece, astın daha kolay işi öğrenmesinin sağlanması amaçlanmaktadır.

¹⁶⁰ Bulut ve Uygun, a.g.e., s. 34.

¹⁶¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 147.

Yönetici, başarmakla yükümlü tutulduğu görevlerde yapmış olduğu düzenlemeler ölçüsünde değerlendirmeye alınmaktadır. Yönetici, astları ile çalışmasından dolayı astların faaliyetlerinden de sorumlu tutulmaktadır. Astların göstermiş olduğu başarı ve başarısızlıklar, aynı ölçüde yöneticinin başarısını da etkilemektedir¹⁶². Astların da başarısından sorumlu tutulan yöneticiler, astların eğitimine daha çok önem vermektedirler.

2.4.2. Kariyer Gelişimine Fırsat Verilmesi

Kariyer gelişiminden elde edilen sonuçların, dikkatlice izlenip kaydedilmesi gerekmektedir. İşletmelerde yeni yönetici ihtiyacının karşılanması amacıyla, yetenek potansiyeli havuzundan nitelikler dikkate alınarak seçim yapılması önem arz etmektedir. Yönetici seçilirken, büyüme stratejisi için uygun bir yöneticinin küçülme stratejisi için uygun olmayabileceğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Seçilecek yönetici; belirsizlik ve hatalara toleranslı, piyasa deneyimi yüksek ve risk almayı seviyorsa, büyüme stratejisi için uygun bulunmaktadır. Belirsizlik ve hatalara toleransı olmayan, kalite ya da verimliliği ön planda tutuyorsa da küçülme stratejisi için uygun bir yönetici olmaktadır. Küçülme stratejisine uygun yöneticilerin, yeni değer anlayışı oluşturarak yeni bir değişim başlatabilecekleri söylenebilir¹⁶³.

Yönetimde kariyer geliştirme fırsatının bulunmaması, başarı ve yetenek kazanma arasındaki yolu belirsizleştirerek politika algısının yüksek seviyeye çıkmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin, bireylerin gelişimine önem vermeyerek biçimsel bir planın olmadığını fark ettiklerinde, kendi kariyerleri için daha çok sorumluluk almak isteyecekleri ifade edilmektedir. Yöneticilerin, politik davranmaları gerektiğinde dahi bu şekilde davranmaya devam ettikleri söylenebilir¹⁶⁴. İşletmelerde kariyer geliştirme fırsatının verilmemesi, işletmeler açısından önemli bir eksiklik olmaktadır. Kariyer gelişim fırsatı sunmayan işletmelerdeki yöneticiler, kendi gelişimleri için yoğun çaba harcamakta ancak işletmelere pek katkı sağlayamamaktadır.

2.4.3. Çalışanların Karara Katılımı

Çalışanların karara katılımları, personelin karar aşamasında aktif halde bulunmasını ifade etmektedir. Kararlara katılım, hizmet ve bilgi üretiminin yanında

¹⁶² Şimşek ve Çelik, a.g.e., ss. 7-8.

¹⁶³ Eren, a.g.e., s. 470.

¹⁶⁴ Nihal Kartaltepe Berham, *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, ss. 51-52.

personel için de önemli rol oynamaktadır. Personel güçlendirmeyi kolaylaştırmak için kontrol ve komutaya dayalı bir yönetim yerine, personel katılımına önem veren bir yönetim tarzının gerekliliği vurgulanmaktadır. Katılımcı yönetim, personelin; girişimci, yenilikçi ve yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmakta yardımcı olmaktadır. Personelin, yönetimin verimlilik ve etkinliğine katkıda bulunarak rekabet ortamında yönetimin ayakta kalabilmesi için, bu özelliklere ihtiyacı bulunmaktadır. Verimliliğin artması, kararların isabetini, bireysel hedeflerle yönetimin amaçlarının dengede tutulması ve personel devir hızının düşmesi, sürtüşme ya da çatışmaların oluşmasını engellemektedir¹⁶⁵. İşletmelerde çalışanların da kararlara katılımın sağlanması, çalışanlar üzerinde pek çok olumlu etki oluşturmaktadır. Çalışanlar, bu şekilde kendilerine değer verildiğini ve yönetim tarafından güvenildiğini hissettiklerinden dolayı iş tatmini de artmaktadır.

Çalışanların, ilk olarak işiyle veya çalıştığı bölümle ilgili kararlar olmak üzere işletmelerde alınan kararlara katılımın sağlanması; kararların benimsenmesini, içselleştirilmesini ve başarıyla uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Değişime karşı gösterilen direnç yöneticilerin, değişime gitmenin nedenlerini ve nasıl sonuçlar ortaya çıkaracağını bilmedikleri zaman artış göstermektedir. Değişime karşı artan direncin üstesinden gelebilmek için çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, büyük önem arz etmektedir¹⁶⁶. Kararlara katılım, çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturacağından, çalışanların bağlı buldukları işletmelere ya da gruplara bağlılıkları daha çok artabilir.

2.4.4. Çalışanlar Arası İyi İletişim

Hızla gelişmekte ve değişmekte olan dünya, yönetimleri de değiştirerek karmaşık bir hal almalarına neden olmaktadır. Çalışanlar da meydana gelen bu değişimlere ayak uydurmak için sürekli kendilerini yenilemekte ve beklentileri artmaktadır. Bireyler ve yönetimler arasındaki değişimlere uyum sağlanması, etkili bir iletişimle mümkün olmaktadır. Yönetimler arasındaki rekabette başarıya ulaşmanın ve öne çıkmanın yolu, çalışanlar arasında iletişim kurarak başarıyı devamlı kılmaktan geçtiği ifade edilmektedir. Yönetimsel verimlilik ve etkinliğin anahtarı olarak insanı gören yönetimler, bu gerçeği göz ardı etmemektedirler. İnsanların, yönetimsel hedeflere yönlendirilmesi için yönetimsel iletişim kurmaları büyük önem

¹⁶⁵ Ayhan Karakaş, "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 11, 79-105, s. 88.

¹⁶⁶ İsmail Bakan vd., "Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 107-139, ss. 127-128.

taşımaktadır¹⁶⁷. Çalışanların etkili bir iletişim kurarak birbirleriyle olan olumlu ilişkileri, işletmenin de başarısını etkilemektedir. Etkili iletişim sayesinde kalite ve üretimde artış olmakta ve buna bağlı olarak da işletmenin karı artmaktadır.

Yönetimde bulunan etkili ve verimli bir iletişim, hem sorunların oluşmasını engellemekte hem de sorunlara çözüm üretmektedir. Çalışanların bilgi alma ihtiyaçlarının karşılanması için, biçimsel iletişim kanallarının zamanında ve doğru bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. İletişim sisteminin bulunması, çalışanların kendilerine değer verildiği duygusunu güçlendirmekle birlikte bilgi ihtiyaçlarının da giderilmesini, motivasyonun ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Yönetimde verimin artması ve sağlıklı bir iletişim ortamının sağlanması, kurumsal imaja katkı sağlayarak çalışanların kuruma bağlılıklarını güçlendirmektedir¹⁶⁸. İşletmelerde, iletişim ağının iyi kurulmuş olması ve işlenmesi, işletmenin başarısını etkileyerek elde edilen çıktılarının yüksek olmasına neden olmaktadır. Çünkü iletişim, bütün yönetsel faaliyetlerin içinden geçtiği bir kanal görevi görmektedir.

2.4.5. Takım Çalışmaları

Takım çalışanlarının, genellikle grup halinde bir göreve katılmak üzere veya çalışmak için ihtiyaç olarak, birçok mesleki faaliyetlerinin önemli bir parçası olduğu söylenebilir. Etkili bir takım çalışması ile farklı disiplin veya kültürlerden gelen bireylerle birlikte sağlam ve işbirlikçi olunması ile ortak bir hedefe ulaşmak mümkün olmaktadır¹⁶⁹. İşletmelerde, takım temelli bir örgütlenme anlayışının geliştirilmesi ile rekabet ortamında başarı elde edilmesi noktasında önemli avantajlar elde edilmekte ve işletmelere önemli esneklikler de sağlamaktadır.

Organizasyonlardaki yüksek performans, iş görenlerin takım anlayışını ve takım çalışmasını gerektirmektedir. Takım çalışmasına önem veren işletmelerde, bilgi paylaşımı son derece önemli olmakla birlikte, sürekli iyileştirme arzusu görülmektedir. İş görenler, bir takımın üyeleri olarak farklı bakış açıları gerektiren fikirleri ve zihinsel modelleri sorgulamaktadırlar. Ortak çalışma duygusu, işe adanmayı ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde birlikte çalışmayı gerekli

¹⁶⁷ Haluk Tanrıverdi vd., "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 1, Sayı: 11, 101-122, s. 102.

¹⁶⁸ Neslihan Ölçer ve Sevim Koçer, "Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme", *Global Medya Dergisi*, 2015, Cilt: 6, Sayı: 11, 339-383, s. 377.

¹⁶⁹ Teamwork, <http://teachassist.deakin.edu.au/wp-content/uploads/2015/06/GLO7teamwork.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.07.2016).

kılmaktadır¹⁷⁰. İşletmelerde, oluşturulan takımlar sayesinde paylaşılan vizyonla çalışanların, işletme hedeflerini gerçekleştirmede yoğun bir çaba harcamalarını sağlanmaktadır. Örgütte ayrıca güçlü bir kurumsal kültürün oluşturulması da amaçlanmaktadır.

Takım ruhu, herhangi bir grubu diğer topluluklardan ayıran özellikler olarak ifade edilmektedir. Takım ruhunu oluşturan faktörler şu şekilde sıralanabilir¹⁷¹;

1. Ortak hedeflere sahip,
2. Sonuçlar ya da görevleri bakımında birbirine bağlı,
3. Ortak bir kolektif kimliğe sahip,
4. Ekip ve çalışmaları etkileyecek daha büyük bir kavramın parçası olarak görülmektedir.

2.4.6. Empati

Empati, diğer kişilerin duygularını sezebilmek ve onların bakış açısıyla olaylara yaklaşabilmek olarak tanımlanmaktadır. Empati aynı zamanda, başkalarının kaygılarıyla da ilgilenebilmek anlamını taşımaktadır. Liderlerin empati kurabilme yetenekleri sayesinde, çeşitli duygusal işaretleri görme yeteneğine sahip oldukları, grup veya bireyin sözle ifade etmedikleri fakat var olan duygularını sezebildikleri belirtilmektedir. Liderlerin bu vasfı, karşı tarafı dikkatle dinlemelerini ve diğer kişilerin bakış açıları ile olaylara yaklaşabilmelerini sağlamaktadır. Empati kurabilen liderler, kültür veya geçmiş farklılıklarına rağmen diğer kişilerle doğru iletişim kurabilme olanağına sahip olmaktadır¹⁷². İş ortamında empati kuran çalışanlar birbirlerini daha iyi tanımakta, işi yapma amaçlarını bilmekte ve diğer çalışanların işlere nasıl yaklaştıklarını anlamaktadır. Çalışanlar, iş ortamında hedeflerin gerçekleştirilmesi için kimin ne yapabileceğini sezmekte ve performanslarını boşa harcamamaktadır.

Empati, güçlü bir iletişim aracı olarak kabul görmekle birlikte, sıklıkla yanlış anlaşılma ve yanlış manada kullanılmaktadır. Empati, başkasının yerine kendisini koyma olarak bilirse de esasında düşünürler, empatinin öğrenilebilir bir duygu olduğunu ve çalışanların kendini iyi hissetmesi için çok etkileyici olabileceğini ifade etmektedirler. Güvene dayalı olarak ilişkilerin kurulması için empati yeteneğinin geliştirilerek samimi ve açık bir iletişim sağlanabilir. Empatik iletişimin de bu şekilde

¹⁷⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 27.

¹⁷¹ Richard Hughes and Steven Jones, "Developing and Assessing College Student Teamwork Skills", *New Directions for Institutional Research Journal*, 2011, No: 149, 53-64, p. 54.

¹⁷² İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s. 285.

ortaya çıktığı söylenebilir¹⁷³. Empatik iletişim kurabilen çalışanlar, diğer çalışanların düşünce ve duygularını onların çerçevesinde ele almakta, bu da işletme ortamlarında çatışmaların ya da kargaşanın ortaya çıkmasını önlemektedir.

2.4.7. Başarı Odaklılık

İnsanlar, sergilemiş oldukları kişisel özelliklerinden dolayı başarıya daha çok odaklanmaktadır. Her koşulda işini başarılı bir biçimde yerine getirmek için çabalayan kişiler, başarıya ihtiyacı fazla olan kişiler olmaktadır. Çalışan bir kişi, eğer belirli kalıpları aşmak için çaba gösteriyorsa bu da çalışanın başarıya odaklanmak için motivasyonunun yüksek olduğunu göstermektedir. Başarıya odaklanan kişilerde bulunan özellikler, şu şekilde sıralanabilir¹⁷⁴;

1. Başarıya odaklanmış bireylerde doyum, dışsal faktörlerle değil; başarıya duygusundan kaynaklanmaktadır.

2. Birey, işletme ile ilgili konularda problem çözmeyi zorla değil; sevekle yapmakta ve sorumluluk almaktan hoşlanmaktadır.

3. Kolay görevleri başarmayı başarı olarak saymamakla birlikte kendisine kolay gelen sorumluluk ve görevleri üstlenmek istememektedir. Gerçekleştirilmesi zor olan görevleri kabul etmek istememelerinin nedeni, sonuca ulaşmanın zor olması ve başarı duygusunu tadamamaktır. Zaman içinde görevi yerine getirmek için bilgi, gayret, yetenek vb. donanımlara sahip olmayı amaçlamaktadır.

4. Başarıyı ne ölçüde yakaladığını göstermek için geri besleme veya denetim mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır.

2.4.8. Primli Ücret

Çalışan motivasyonunun artırılmasında kullanılan en önemli maddi araçlardan biri, para olduğu söylenebilir. Para, emek karşılığı alınan ücret olmakla birlikte zihinsel ya da bedensel işlev sonucunda ödenen bedel olarak da ifade edilebilir. Ödenen ücretin, nesnel kriterlere göre belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Çalışanların verilen ücretleri niçin aldıklarını, işletmenin ücret politikasını ve sergiledikleri performansın ücrete nasıl yansıdığını, yani ücret yönetim sistemini bilmeleri gerekmektedir. Ücret yönetimi bu bağlamda, işletmeye kar sağlamasa da çalışanların motive olmasını sağlayan bir ücret düzeyinin sağlanmasını amaçlamaktadır¹⁷⁵. İşletmelerin çalışanlarına işletmedeki ücret yönetiminin işleyiş

¹⁷³ Fotini Ioannidou and Vaya Konstantikaki, "Empathy and Emotional Intelligence: What is it Really About?", *International Journal of Caring Sciences*, 2008, 118-123, p. 118.

¹⁷⁴ Şevkinaz Gümüšoğlu vd., *Hizmet Kalitesi Kavramlar Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 157.

¹⁷⁵ Babacan vd., a.g.e., s. 492.

şeklini göstermeleri, çalışanların nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini göstererek işletmeye daha çok fayda sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde primli ücret politikası uygulanırken, pek çok farklı yol kullanılmaktadır. Primli ücret uygulaması, performansın çeşitli boyutlarının özendirilmesini amaçlamakta ve uygulamanın, işletmelere sağladığı yararlar sayesinde kullanımı günden güne artmaktadır. Üretim miktarına göre de ödenebilen primli ücret, verimlilik derecesi göz önüne alınarak da eklenebilir. Ücret ile yapılan iş arasında bağ kurmasından dolayı primli ücret, çalışanların mükafatlandırılmasına da olanak sağlamaktadır. Primli ücretin, yararları olduğu kadar zararları da bulunmaktadır. Primli ücret uygulamasının; standart mamuller, standart çalışma koşulları vb.nin uygulanması ve sistemin verime önem vermesi, kişilerin sağlığını tehdit etmektedir¹⁷⁶. İşletmeler primli ücret uygulaması ile normal üretim düzeyini aşarak üretimi arttıran çalışanlara, üretimden pay verilmesini amaçlamaktadır. Primli ücret uygulaması, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olsa da çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.

2.4.9. Amaç Birliğinin Sağlanması

Organizasyon ile organizasyonla alakalı birimlerin hedeflerinin açık bir şekilde belirlenmesi ve uyum içinde olması gerekmektedir. Amaç birliğinin sağlanması ilkesi, aslında organizasyonların bulunma nedenleri ile ilgili olmaktadır. Organizasyonlar, belli bir hedef olduğunda ortaya çıkmakta, ancak uygulama kısmında hedef ortadan kalktığı zaman bile varlığını sürdürmektedirler. Amaç birliği ilkesi, organizasyonu planlayan kişinin dikkatini sürekli hedefe yöneltmektedir. Önce hedefin belirlenmesi sonra da bu hedefin altındaki diğer mevki ve bölümlerin hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Organizasyonun yöneltildiği ana hedefe ulaşmak, alt hedefleri gerçekleştirmekle mümkün olmaktadır¹⁷⁷. İşletmelerde alt birimler de dahil olmak üzere bütün birimlerin işletmenin hedeflerine önem vermesi ile işletme sürekliliği sağlanabilir.

Amaç birliği tespit edilirken, işletmenin iç ve dış koşulları ya da durumları değerlendirmeye alınmaktadır. İşletmeler, hedeflerini belirlerken yapabilecekleri ya da mümkün olan konuları saptamaktadır. Amaçların gerçekçiliğinin yanında amaç birliğinin sağlanması, işletmelerin kendi içinde ya da çevresinde güçlü ve zayıf

¹⁷⁶ Mucuk, a.g.e., s. 328.

¹⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 222.

yönlerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır¹⁷⁸. Amaç birliğin sağlanması ile işletmeler, bünyelerindeki eksiklikleri ve zayıflıkları fark ederek bunların giderilmesi için çaba sarf etmektedir. Yöneticilerin de bu nedenle işletme bünyesinde amaç birliğin sağlanmasına özen göstermesi gerekmektedir.

2.4.10. Vizyon Paylaşımı

Yönetimsel ve toplumsal anlamda; geleceğin koşullarını oluşturma, rekabeti artırma ve kaliteli yönetim süreçlerini oluşturma açısından vizyon paylaşımı, önemli bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyon paylaşımı için etkin bir iletişim gerekmektedir. Etkin iletişim de vizyonu ve yaratıcılığı oluşturan eylemler toplamı olarak ifade edilmektedir. Örgüt vizyonuna sahip kişiler, bir bakıma inandıkları doğruları desteklemektedirler. Vizyona sahip olanların ayrıca “geleceği kuran, etkileyen ve değiştiren” konumuna geçtikleri de söylenebilir¹⁷⁹. Vizyon, paylaşıldığı süre boyunca başarı sağlamaktadır. Vizyon paylaşımı ile işletmeler, gelecekteki hedeflerin ya da faaliyetlerin motivasyonuna ve koordinasyonuna katkıda bulunabilirler.

Vizyonun paylaşılabilmesi için engelleri kaldırmak ve herkesin katkısını almak gerekmektedir. Belirlenen vizyonla organizasyona anlamlı ve açık yön göstermek istenmekte, ayrıca organizasyonun benimsenmesini ya da paylaşılmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Liderin bunun için akılda kalıcı, öz misyon ve vizyon cümleleri belirlemesi gerektiği ifade edilmektedir. Vizyonun stratejiye yansıtılmasıyla birlikte, organizasyonun odaklanma derecesi ve yönü açıklık kazanmaktadır¹⁸⁰. Paylaşılan bir vizyonla liderler, organizasyonların çalışanların zihinlerinde oluşturulacak ortak bir imgenin güdülenmesini, çabalarını bir yere yöneltmesini ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilirler.

2.4.11. İnsan Odaklılık

İnsan odaklılık kavramı, hizmetlerin insanlara sunulması ile ilgili faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. İşletmelerin işçilerine verdiği değer ile karşımıza çıkan insan odaklılık, iş dünyasında çok konuşulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan odaklılığa önem veren ülkelerin, ahlaki açıdan da gelişmiş oldukları söylenebilir. Ahlak sistemi ve insan odaklılık, birbiriyle aynı doğrultudaki

¹⁷⁸ Eren, a.g.e., s. 78.

¹⁷⁹ Sefa Çetin, “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Sayı: 22, 95-103, ss. 95-103.

¹⁸⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 58.

süreçler şeklinde ortaya çıkmaktadır¹⁸¹. İnsana odaklı yaklaşımı benimseyerek çalışanlarına değer veren işletmelerdeki çalışanların motivasyonları artmakta ve daha iyi performans sergilemektedirler.

İşletmelerde, örgütsel seviyede öğrenmenin gerçekleşebilmesinde, örgütün insan kaynakları arasında uyum ve işbirliğinin elde edilmesinde iletişim, personelin motive edilmesi, paylaşılan vizyon, açık görüşlülük gibi birtakım yeterliliklerin bulunması gerekmektedir. Yeterlilikler içerisinde var olan paylaşılan vizyon, personele ortak yönde bir bakış açısı sağlamakta, aynı amaçlar için aynı doğrultuda hareket sağlama işlevini de gerçekleştirmektedir. Vizyon paylaşımının örgütlerde sağlanması zor bir olay ve büyük bir çaba gerektirmektedir. Vizyon paylaşımının gerçekleşmesi için personel arasında paradigmatik uyumun varlığı gerekmektedir. Paradigmatik uyum, işletme personelinin dünya görüşleri, doğru ve yanlışlarıyla organizasyonun benzerlik gösteren olaylara bakış açılarının aynı yönde olmasını ifade etmektedir. Paylaşılan vizyonu meydana getirmede bakış açılarının aynı doğrultuda olması hedeflenmektedir¹⁸².

2.4.12. Çalışanların Güçlendirilmesi

Personel güçlendirme, karmaşık bir yapıya sahiptir. Güvenilir çalışanlar ve bu çalışanların eksikliklerinin olduğunun kabul edilmesi de personel güçlendirmenin anlamını güçlendirmektedir. Personel güçlendirmeye yönelik, zıt iki bakış açısı yer almaktadır. Birinci bakış açısına göre üst düzeyde yer alan yöneticilerin hepsi, çalışanları güçlendirmenin sorumluluk ve yetki devri olduğunu düşünmektedir. İkinci bakış açısına göre ise, diğer düzeyde yer alan yöneticilerin, bakış açıları farklılık göstermekle beraber onlar bu güçlendirmenin; gelişmek, değişmek ve risk almak olduğuna inanmaktadır. Personel güçlendirmeye yönelik yöneticiler, iki gruba ayrılmaktadır. Birinci gruptakiler yukarıdan aşağıya doğru mekanik şekilde; ikinci gruptakiler ise aşağıdan yukarıya yani organik şekilde yaklaşmaktadır. Personelin güçlendirilmesinde, işi yapan çalışanın üst kademedeki yer alan çalışanlara göre işini daha iyi yaptığı savunulmaktadır¹⁸³. Alt kademedeki çalışanlar özerklik kazandıkça, yani özgür kararlar alabildikçe ve bu kararları özgürce uygulayabildikçe, yenilikçilik düzeyleri artmaktadır. Yenilikçilik düzeyi artan

¹⁸¹ Abdulkadir Mahmutoğlu, "İnsan Odaklı Trafik Yönetimi Bağlamında Trafik Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 427-461, s. 458.

¹⁸² Hasan İbicioğlu ve Umut Avcı, "Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi", *Muğla Üniversitesi, SBE Dergisi*, 2005, Sayı: 14, 157-166, s. 157-158.

¹⁸³ Yılmaz, a.g.e., s. 103.

çalışanlar da işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların yaptıkları işleri benimsemeleri, personel güçlendirmenin esasını oluşturmaktadır. Sonuç üretme, karar verme, planlama ve uygulama yapmak, personel güçlendirmeyi açıklamaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerin, iki boyutu bulunmaktadır¹⁸⁴:

1. İşin çerçevesi ve manası
2. İşin kapsamı.

2.4.13. İşletmenin Sürekliliğini Sağlamak

Devamlılık, işletmelerin en önemli amacı olarak görülmektedir. Süreklilik arz etmeyen işletmeler, hedeflerine ulaşamamakta ve bir süre sonra kapanmaktadır. Devamlılığın sağlanması için işletmelerin kar elde etmeleri gerekmektedir. Karın elde edilebilmesi için de toplumun ihtiyaçlarının karşılanması ve üretilen malların satılabilmesi önemli olmaktadır¹⁸⁵. İşletmelerin sürekliliği açısından kar elde etmek, büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin bu bağlamda kar elde edebilmeleri için toplumun yararına mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir.

İşletmeler, insanların gereksinim duydukları iktisadi hizmet ve malların üretimini veya pazarlamasını yaparak topluma fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Topluma fayda sağlamanın karşılığında da işletmeler, genel oranın üstünde gelir elde ederek yaşamının devamlılığını sağlamayı da hedeflemektedir. İşletmelerin, yoğun bir rekabet ortamında maddi kaynakların yanında insan kaynağından da verimli şekilde faydalanmaları sonucunda amaç ve hedeflerine ulaşabilecekleri söylenebilir. Çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları; işletmelerin verimliliğini, işin kalitesini, performansını ve özellikle de sürekliliğini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Devamlılığını sağlamayı amaçlayan işletmelerin, çalışanlarına önem vermesi ve çalışanların performanslarını olumsuz etkileyecek olaylardan onları uzak tutması gerekmektedir¹⁸⁶. İşletme sürekliliği, işletmenin faaliyetlerinin belirli bir süreye bağlı olmadan süreceği anlamına gelmekte ve bu da işletme ömrünün, işletme sahibi ya da ortaklarına bağlı olmadığını göstermektedir. Sürekliliği

¹⁸⁴ Koçel, a.g.e., s. 414.

¹⁸⁵ Ertürk, a.g.e., s. 26.

¹⁸⁶ Ebru Nergiz ve Fatih Yılmaz, "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Sayı:14, 50-79, s. 77.

sağlamayı amaçlayan işletmelerin, bu nedenle çalışanlarına daha çok motivasyon sağlayıcı girişimlerde bulunması gerekmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ TEMEL KONULAR

3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

3.1.1. Performans Kavramı

İşletmelerin başarısı ve hedeflere ulaşılma düzeyi, performans kavramı ile açıklanmaktadır. Performans kavramının, çok boyutlu bir kavram olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerin başarı ve sürekliliği de performans ile değerlendirmeye alınmaktadır. Performans, işletmelerin stratejik tercihlerini, daha akılcı ve ekonomik şekilde hayata geçirmekle ilgilenmektedir. İşletmede, birey veya grubun istenen hedeflere ne ölçüde ulaştığının, nitel ya da nicel olarak ifade edilmesi de performans olarak tanımlanmaktadır¹⁸⁷. Nitel ya da nicel olarak ölçülen performanstan elde edilen sonuçlar; işletmenin amaç, hedef, vizyon ve misyonu ile paralellik göstermesi dahilinde istenilen performans elde edilebilir.

Performans, işletmeler tarafından belirlenen hedefler ile bağlantılı olarak, organizasyonun başarısı olarak nitelendirilmektedir. Kuruluşun stratejik hedeflerine, çalışanların katkıda bulunmasıyla elde edilen çıktılar veya gerçekleşen amaçların, performansın verimliliği ile doğrudan doğruya alakalı olduğu belirtilmektedir. Performans kavramı, hem ekonomik, hem de ekonomik olmayan çıktıları kapsamaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetler benzer olsa da meydana gelen sonuçlar her zaman aynı olmamaktadır¹⁸⁸. Yöneticilerin çalışan performansını ve işletme verimliliğini artırabilmesi için tüm personelin aynı amaç doğrultusunda ve birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

Performans standartlarının; doğrulanabilir, erişilebilir, ölçülebilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Çalışanlar, sorumlulukları ve işteki atamaları için bir birey olarak sorumlu görülmektedir. Zamanla değişen iş gereksinimleri ve programın amaçlarının düzenlenebilmesi için çalışan performans planlarının esnek bir yapıda olması önemli olmaktadır. Çalışan performans planları, performans standartlarının

¹⁸⁷ Rifat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 2013, 411-427, s. 411.

¹⁸⁸ Storage, "Performance Management", <http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/download/hrmiiipm.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.10.2016).

etkin kullanımı sayesinde etkili birer belgeye dönüşmektedir¹⁸⁹. Çalışanların ortaya koymuş oldukları performansın belirlenmesi ve performansları hakkında daha fazla bilgi elde edilebilmesi için çalışanlara, performans değerlendirme yapılması gerekmektedir.

İşletmenin hedeflerini destekleyen ve bu hedeflerle bir uyum içinde olan performans planlarının geliştirilmesi için belli bir süreç gerekmektedir. Performans planları, hem grup ve organizasyonun amaçlarına ulaşmadaki yeteneğini en üst seviyeye çıkarmak hem de düzenleyici ihtiyaçlarını karşılamak için yönergeler sağlamaktadır¹⁹⁰. İşletmelerde performans planlarının hazırlanması ile mal ve hizmetlerin kalitesi artmaktadır.

3.1.2. Ödül Kavramı

Ödül kavramı, bireylerin davranışlarındaki değişikliklerle belirlenerek, bireyin bakış açısı doğrultusunda davranış sıklığının artmasına neden olmaktadır. Ödül sistemi ise, grupların veya çalışanların işlerinde daha istekli olmalarını sağlamak ve performanslarını arttırmak amacıyla kullanılan sistem olmaktadır. Ödüllendirme sistemi ile grupların veya çalışanların verimliliğini arttırmak ve diğer çalışanların da bundan etkilenmesini sağlamak amaçlanmaktadır¹⁹¹. Çalışanların yeteneklerini geliştirmesi, buldukları işletme için daha çok gayret göstermesi ve bağlılık sergilemeleri için yöneticiler, ödüllendirme sistemini kullanabilir.

3.1.3. Teşvik Kavramı

Teşvik, devlet tarafından her türlü destek verilerek belirlenen ekonomik faaliyetlerin daha fazla gelişebilmesi için verilen yardım ve özendirmeler olarak ifade edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde verilen teşvikler; daha çok üretim, yatırım ve ihracatlarının amaçlarına uygun olarak gelişmesine yönelik politikaların uygulanması şeklinde karşımıza çıkmaktadır¹⁹². İşletmelerde teşviklere yönelik uygulanan politikaların istenilen başarıya ulaşması için teşvik politikalarının hazırlanması gerekmektedir.

¹⁸⁹ Govern Great, *Aligning Employee Performance Plans With Organizational Goals*, A Handbook for Measuring Employee Performance, New-York, 2001, p. 4.

¹⁹⁰ Great, a.g.e., p. 1.

¹⁹¹ Erkut Altındağ ve Bahar Akgün, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297, s. 282.

¹⁹² Halil İbrahim Daşöz, *Türkiye'de Sağlanan Teşvik ve Destekler*, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Yayınları, Amasya, 2013, s. 11.

Toplumsal nitelikteki kaynakların, devlet tarafından belirlenen yatırım hedeflerine yönelik kesim ya da sektörlere yapılan net transferler, teşvik olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından ekonomik sistemlerdeki en önemli olgulardan biri, işletmelere yapılan teşvikler olmaktadır. Yapılan bu teşviklerle, toplam yatırım hacimlerinin artırılması, yapılan toplam yatırımların verimli olabilecek alanlara yatırılması, geri kalmış bölgelerdeki işletmeler özendirilerek gelişmişlik düzeyinin en aza indirilmesi vb. amaçlanmıştır¹⁹³. Devlet, işletmelere sağlayacağı katkılarla ülkenin kalkınmasına katkı sağlayabilir.

İşletmelerde çalışan bireylerin çalışmaya teşvik edilmesi için maddi destekler tek başlarına yeterli olmasa da işletmeler açısından en önemli teşvik araçlarından biri olmaktadır. İşletmelerde çalışan performansının artırılmasında maddi açıdan geliştirilen pek çok teşvik edici ücret politikaları geliştirilmektedir. Ancak çalışan performansının artırılması için para tek başına yeterli bir teşvik aracı olarak kabul edilmemekle birlikte; prim, komisyon, işletme karından verilen pay, ikramiye vb. gibi unsurlar da çalışan performansının artırılmasında kullanılmaktadır¹⁹⁴. İşletmelerin çalışanlarına vereceği maddi ya da manevi teşviklerle Çalışan performansı ve işletme verimliliği artırılabilir.

3.1.4. Çalışan Performansı

Çalışanların performans düzeylerinin ölçülebilmesi, eylemsel performans ile istenilen performansın amaçlar doğrultusunda kıyaslanabilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan performansı, belirlenen standartların veya daha önceki dönemlerde planlanmış olan performansın karşılaştırılmasını da kapsamaktadır. Belirleme faaliyetleri kimi zaman sistematik soru formları ile yapılmakta ve üst yönetim de bu şekilde olası problemlere karşı doğru bir yaklaşım belirlemektedir. Firmaların çoğunda performans belirleme faaliyetlerinin, yöneticilerin inisiyatifine bırakıldığı ifade edilmektedir. Yöneticilerin eline bırakılan performans belirleme faaliyetleri ile sistematik ve formal çalışmaların varlığından söz edilememekte ve bu faaliyetlerin nesnellikten uzak çalışmalar olduğu belirtilmektedir¹⁹⁵. İyi ve doğru bir performans düzeyinin belirlenmesi için sadece yöneticilerin değil bütün işletmenin belirleme sürecinde aktif olarak yer alması gerekmektedir.

¹⁹³ Feriştah Sönmez, "Devlet Teşvik ve Yardımlarının Muhasebeleştirilmesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Cilt: 28, 125-140, s. 126.

¹⁹⁴ Turan Öztürk, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 1-10, s. 8.

¹⁹⁵ Uyargil, a.g.e., s. 128.

İşin gereksinimleri ve işletmenin değişen hedefleri için, çalışan performans planlarının esneklik göstermesi gerekmektedir. Performans planları etkili bir biçimde kullanıldığında, ileriki dönemler için yararlı birer çalışma belgesi görevi üstlenebileceği söylenebilir¹⁹⁶. İşletmelerin performanslarının daha iyi işleyebilmesi açısından yöneticiler, performans planlamalarını daha esnek bir yapıya kavuşturmalıdır.

3.1.5. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans yönetimi açısından en önemli şeyin, performans değerlendirme boyutu olduğu söylenebilir. Performansların sonuçları, işletmelerle ilgili idari kararların alınmasında önemli bir yer tutmaktadır. Etkili bir işletme olabilmek için, performans yöntemleri hakkında işletme yöneticilerinin bilgi ve beceri sahibi olması gerekmektedir¹⁹⁷. Performans değerlendirme, işletmelerde pek çok amaca ulaşılması için yapılması gereken bir süreç olmaktadır. Yöneticilerin de değerlendirmeden iyi bir sonuç alabilmeleri için sürekli ve düzenli aralıklarda performans değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Performans değerlendirme, performans yönetimi bulunan ve organizasyonun performans standartlarıyla ulaşılan performansların karşılaştırılması olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme yönetiminin, organizasyondaki performansını arttırmasına yardımcı olan kaynaklar, süreçler ve prosedürler bulunmaktadır. Performans değerlendirme uygulamasının sonucunda, kabul edilebilir olanları kesin olarak belirlemede performans standartları kullanılmaktadır. Uygulanan performans değerlendirme, organizasyonun belirlenmiş olan amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan özelliklerin düzeylerine de işaret etmektedir¹⁹⁸. İşletme ortamında uygulanan performans değerlendirme ile işlere ilişkin sıralama içeren bir tablo oluşturulabilir. Oluşturulan bu performans tablosu ise, hem mevcut çalışanların yeniden sınıflandırılmasına hem de personel alımında büyük önem arz etmektedir.

3.1.6. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Çalışanların yalnızca işindeki değil bütün işteki verimliliğini ölçmeye, performans değerlendirme denilmektedir. Performans değerlendirme aynı zamanda,

¹⁹⁶ United States Office of Personnel Management, "A Handbook for Measuring Employee Performance", https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/emplo_yeeperformancehandbook.pdf, (Erişim Tarihi: 15.04.2017).

¹⁹⁷ Helvacı, a.g.e., s. 155.

¹⁹⁸ Nedo Balaban and Zivan Ristic, "Performance Evaluation and Measurement of the Organization in Strategic Analysis and Control: Methodological Aspects", *Management Information Systems Journal*, 2006, No: 1, 36-44, p. 38.

çalışanların işle uyumlarının ve işteki başarı düzeylerinin belirlenmeye çalışılması olarak da tanımlanmaktadır. Çalışan bireylerin yalnızca işlerinin değil başarılarının ya da başarısızlıklarının da değerlendirilmesinde performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, çalışanın işinde gösterdiği başarılarını, tutumlarını, davranışlarını ve işletmeye sağladığı katkılarını ölçen bir araç olarak da ortaya çıkmaktadır¹⁹⁹. Yöneticilerin, çalışanların işlerinde sergilemiş oldukları performansın belirlenmesi ve performansları hakkında bilgi elde edebilmesi için performans değerlendirme yöntemini kullanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme yönteminin, hangi sıklıkta yapıldığı tartışma konusu olmaktadır. Geleneksel olarak altı ayda veya yılda bir yapılmakta olan performans değerlendirmesi, günümüzde çalışanların bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurularak farklı zamanlarda uygulanmaktadır. Grup, işletme veya insan gibi farklı düzeylerde değerlendirme yöntemi uygulaması yapılmaktadır. Değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi ve nesnel bir değerlendirme yapılması, performans değerlendirme içindeki en önemli faktörler olmaktadır²⁰⁰. İşletmelerin performans değerlendirme için belirlemiş oldukları zaman aralığı ne olursa olsun yöneticiler, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarından her daim haberdar olmalıdır.

Performans değerlendirme, amaçları bakımından ikiye ayrılmaktadır. Performans değerlendirme yönteminin birinci amacı, işin performansı hakkında bilgi elde etmek. İkinci amacı ise çalışanların işletmeler tarafından oluşturulan iş tanımlarına veya işten elde edilen analizler sonucu oluşturulan kriterlere ne oranda ulaşabildiğini belirlemek ve değerlendirmek şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle birlikte; ikramiye, eğitim, terfi, işten çıkarma, ücretlerin düzenlenmesi vb. konular hakkında kararlar alınmaktadır. Performansın değerlendirilmesi, çalışanların başarılarını ödüllendirmede, eksikliklerinin giderilmesinde ve bütün yönleriyle ele alınabilmesinde kullanılmaktadır. Kullanılan bu değerlendirme aracı sayesinde işletmelerin verimliliği artmakta ve toplam kalitenin gelişmesine yardımcı olunmaktadır²⁰¹. Performans değerlendirme, çalışanların eksikliklerinin tespit edilerek giderilmesine ve yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlayabileceği için işletmelerin de başarı elde edebilmek amacıyla bu yöntemi kullanmaları önem taşımaktadır.

¹⁹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 10.

²⁰⁰ Babacan, a.g.e., s. 488.

²⁰¹ Nergiz ve Yılmaz, a.g.e., s. 59.

Performansın değerlendirme sürecinin bitiminde ulaşılmak istenen birkaç alt hedef bulunmaktadır. Ulaşılmak istenen hedefler²⁰²;

1. Çalışan her personele başarıları ve değerleri ile ilgili bilgi vermek.
2. Çalışanın kötü yönleriyle ilgili uyarıda bulunmak ve kötü yönlerin nasıl düzeltilmesi gerektiğiyle alakalı bilgi vermek.
3. Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili fikir ve beklentilerini rahatça söyleme imkanı vermek. Yöneticilerin, tutarlı ve dengeli bir şekilde karar vermelerinin kolaylaştırılması şeklinde sıralanabilir.

3.1.7. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmenin, çalışanların işte sergilemiş oldukları başarıları yöneticilere gösteren en önemli araç olduğu ifade edilmektedir. Performans değerlendirme sayesinde, az çalışanlara gelişme fırsatı tanınmakla birlikte çok çalışanlara da ödül verilmektedir. Çalışanlar, eksik yönleri olsa da öz değerlendirmeye tabi tutulmakta ve çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Öz değerlendirme sonucunda çalışanların, yaptığı işten ve işi yapış şekliinden memnun oldukları söylenebilir. Daha etkili bir değerlendirme yapılabilmesi için çalışanların, kendileri değil başkaları tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme ile yöneticiler, çalışanlara işleri hakkında geri bildirimler yapmakta ve bu değerlendirme yöntemi, yöneticilerin çalışanlar hakkında fikir edinmelerini sağlamaktadır²⁰³. Performans değerlendirme sürecinin sonunda, çalışanların eğitim gereksinimleri belirlenerek hangi alanda geliştirileceklerinin açıkça ortaya konulması sağlanmaktadır. Yöneticiler bu şekilde çalışanlarının eksik yönlerini belirleyerek, bu eksikliklerin giderilmesi amacıyla eğitim faaliyetlerini düzenlemesi gerekmektedir.

Değerlendirme, çalışan kişinin performansı, başarısız olması ya da başarılı olması üzerinden bir sonuca ulaşmaktır. Objektifliğe ve sayısal verilere dayalı bir çalışan değerlendirmesinde, çalışanın görevindeki yeterlik derecesi ortaya çıkarılabilir. Çalışanın işindeki başarısının hangi seviyede gerçekleştiğinin tespit edilebilmesi için performans değerlendirmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirme sonucunun hangi yönde kullanılması gerektiği, iş görenin işini performans değerlendirmedeki kriterleri hangi derecede gerçekleştirip

²⁰² İsmail Bakan ve Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 8, Sayı: 1, 103-127, s. 106.

²⁰³ Gürçan Özdemir, *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, Çatı Kitap Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 16.

gerçekleştiremediği üzerinden belirlenmektedir. Performans değerlendirme neticesinde iş görenin işinde gösterdiği başarılı durumdan dolayı birtakım prim ve ödül verilebileceği gibi, izin veya terfi gibi manevi getiriler de verilebilir. İş görenin başarısız olması halinde ise başarısız olduğu alanlar belirlenerek bu konuda eğitimin verilmesi ve eksik olduğu konuların giderilmesi gerekmektedir. Sonuç itibarıyla kullanılmayan yeteneklerin kaybolduğu, kullanılanın ise gelişme gösterdiği dikkate alınırsa iş gören performans değerlendirmesinin büyük öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. İş gören kimselerin yeteneklerini doğru yönde kullanmalarıyla birlikte hem performans iyileştirmesi sağlanmakta hem de işteki geleceği yönünden de önem taşımaktadır. Başarılı performansla sahip iş görenler, gelecekte işletmede kendi pozisyonlarını sağlamlaştıracakları için bu duruma önyak olacak performans değerlendirmeye verilen önemi arttırmaktadır²⁰⁴.

Personelin performans değerlendirmesi ve değerlendirilen performans için yapılacak ödüllendirmede performans değerlendirme yöntemleri olarak pek çok teknik bulunmaktadır. Bütün tekniklerin ortak yönüne bakıldığında, hemen hemen tümünde değerlendirmeyi yapan kişilerin kişiliklerine, değer yargılarına, değerlendirme aşamasında sahip oldukları psikolojik duruma bağlı olduğu görülmekte ve çoğunlukla matematiksel modelin mevcut olmadığı görülmektedir²⁰⁵.

3.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

3.2.1. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı

İşletmelerde üretilen hizmet ve malların, üretilme olanaklarının ölçülerle ifade edilmesine, çalışan kapasitesi denilmektedir. Çalışan kapasitesi, sınırları belirlenmiş olan bir süreçteki üretim miktarı olarak da bilinmekle birlikte işletmelerin üretim olanakları hakkında bilgiler vermektedir. İşletme kapasitesi ise, işletmelerde bulunan üretim unsurlarının ölçülerle açıklanmasına denilmektedir. Çalışanlar günde 8 saat çalışabiliyorsa çalışanların kapasiteleri 8 saattir denildiğinde kapasite, hizmet üretme olanakları hakkında bilgi elde edilmiş olmaktadır²⁰⁶. İşletmelerin verimliliği, işleyişi vb. hakkında bilgiler çalışanların kapasiteleri ile elde edildiğinden dolayı yöneticilerin, çalışanların motivasyonuna ve eğitimlerine önem vermesi gerekmektedir.

²⁰⁴ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Yıl: 7, Sayı: 79, <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (Erişim Tarihi: 05.03.2018).

²⁰⁵ Kaan Yaralıoğlu, "Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 2001, Cilt: 16, Sayı: 1, 129-142, s. 130.

²⁰⁶ Küçük, a.g.e., s. 121.

3.2.2. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması

Kişilerin beklentilerinin ve gereksinimlerinin değişiklik göstermesi ya da karşılanması, hizmet kalitesini ifade etmektedir. Beklenti ve gereksinimlerin farklı olması da hizmet kalitesinin kişiler arasında farklılık göstermesine neden olmaktadır. Ürün kalitesinde olduğu gibi hizmet kalitesinin standartları da tam olarak belirlenmemekle birlikte, her geçen gün önemi artmaktadır. İşletmelerin kaliteli hizmet ve mal üreterek topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, hizmet kalitesinin en önemli görevlerinden biri olmaktadır. Kaliteli hizmet ya da malların sunulması, pazar paylarını ve karlılık oranını yükseltmek, hizmet kalitesinin önemini arttırmaktadır²⁰⁷. Hizmet kalitesinde rakiplerinden farklı olan ve ortaya koyduğu hizmetlerle adından çokça söz ettiren ve kalite konusunda iddialı olan işletmeler, sundukları hizmetin başarısını arttırabilirler.

Müşterinin, işletmeden istediği ve aldığı hizmetin uygulanması ile ortaya çıkan aldığı hizmetin kalitesi olmaktadır. Müşteri, hizmeti almadan önce işletmeden alabileceklerine dair beklentiler oluşturabilir. Hizmet kalitesinin artırılması ile işletmelerin müşterilerinde ve rekabet gücünde bir artış gözlemlenmektedir. İşletmelerde meydana gelebilecek hataları önlemek, hizmet kalitesinin artırılmasıyla harcanan emek ve maliyeti azaltmaktadır. İşletmeler için hizmetin kalitesini geliştirmek önemli yer tutmaktadır. Hizmet kalitesinin geliştirilmesiyle de işletmelerin hedeflerine giden yolun önü açılmaktadır²⁰⁸. Hizmet kalitesinin, müşteriler üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasından dolayı, yöneticilerin hizmet kalitesini arttırmak için işletme bünyesinde iyileştirmeler yapılması gerekli olmaktadır.

İşletmeler, tüketim veya üretim işletmeleri şeklinde üretilen hizmet ve malların türüne göre iki bölümde incelenmektedir. Malı üreten işletmeler denildiğinde, tüketici haricindeki kısımlar için üretim yapabilen işletmeler akla gelmektedir. Tüketim malı üreten işletmeler ise üretilen hizmet ya da mallara göre sınıflandırılmakta ve bu işletmeler için ürettikleri malın kullanım süreleri, kriter oluşturmaktadır²⁰⁹. Dünyada yapılan üretimler içerisinde hizmet sektörünün önemi giderek artmaktadır. Müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkilerinin farkına varılması, işletmelerin hizmet kalitesini geliştirme konusunda pek çok girişimde bulunmasına neden olmaktadır.

²⁰⁷ Burhan Kılıç ve Ali Eleren, Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009, 91-118, s. 92.

²⁰⁸ Muammer Zerenler ve Adem Ögüt, "Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 501-519, s. 502.

²⁰⁹ Küçük, a.g.e., s. 142.

3.2.3. Tüketiciler için Yeterli Seviyede Servis Hizmeti Sunulması

Özünde tüketicilere hizmet etmek olan işletmelerin, genelde topluma hizmet etme görevleri de bulunmaktadır. Tüketici denildiğinde, üretilenleri alan kişiler akla gelmektedir. “Tüketici velinimettir.” atasözünden de yola çıkan işletmeler, tüketiciye fazla önem vermektedir. Tüketicinin ihtiyaç duyduğu şeyleri üretmek, pazarlamak ve sonucunda tüketiciyi mutlu etmek, işletmelerin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. İşletmeler, hem maliyet hem kullanılabilirlik hem de kalite açısından mal üretmenin yanında, satıştan sonra da tüketiciye hizmet vermek zorunda olmaktadır. Uzun vadede başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin, tüketiciyi yanıltacak reklamlar yapmamaları ve tüketicinin eğilimlerini dikkate alarak mal üretmeleri gerekmektedir²¹⁰. Tüketicilerin isteklerini arttırmak isteyen işletmelerin, tüketicilerin taleplerini dikkate almaları işletmenin yararına olmaktadır.

Satın alma davranışı, tüketiciler tarafından çok basit ya da çok karmaşık olarak algılanabilir. Alışveriş, tüketiciler için bir ürüne sahip olmanın da ötesinde anlamlar taşıyabilir. Tüketicilerin alışverişe bu kadar anlam yüklemeleri, işletmeler tarafından tüketicilere sağlanan servis hizmeti ile doğru orantılı olmaktadır. Sağlanan servis hizmetleri sonucu tüketiciler, alışveriş kavramına daha çok anlam yüklemektedir. İhtiyaçların karşılanması gibi köklü sebeplerin yanında, duygusal ve deneyime dayalı birtakım sebepler de tüketicilere sağlanan servislerle alakalı olmaktadır²¹¹. Tüketicilere sunulan servis hizmetlerinin, müşteriler üzerinde büyük bir etkisi olmaktadır. İşletmeler de müşterilere sundukları servis hizmetlerini geliştirerek müşteri memnuniyetini artırabilir.

3.2.4. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı

İşletmelerin duygusal bağlılığa sahip olabilmeleri için hedeflerini, ilkelerini, değerlerini, stratejilerini benimseyerek faaliyetlerini desteklemek gerekmektedir. İşletmeye inanma, saygı duyma, işletmelerin stratejilerinin, misyonunun ve değerlerinin paylaşılması, duygusal bağlılığın oluşmasındaki en önemli faktörler olduğu söylenebilir. İşletmeler, çalışanlar tarafından vazgeçilmez bir varlık ve başarıya ulaştırılması gereken bir kurum olarak ifade edilmekte; yöneticiler ise, olağanüstü birer varlık olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler aynı

²¹⁰ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 26.

²¹¹ Recep Baki Deniz ve Uğur Yozgat, “Tüketicilerin İyi / Mutlu Olma Durumunun Hedonik Tüketime Etkilerinin Araştırılması”, 18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kars, 19-22 Haziran 2013, 619-629, s. 620.

zamanda referans gücü olarak da karşımıza çıkmaktadır²¹². Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Yöneticilerin bu nedenle içsel motivasyonları artırıcı çalışmalar yapması gerekmektedir.

İşletmesel bağlılıklarının en çok ilgi gören türü, duygusal bağlılık olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarda oluşturmak istedikleri davranış biçimi, işletmenin hedeflerini destekleyici duygu aşılama ve işletmeyi benimsemek olmaktadır. Çalışanların işletmeye sundukları hizmetten haz almaları ve işletmeden hiçbir çıkar beklemeden fedakarlık göstermeleri, duygusal bağlılığı daha fazla olan çalışanlarda daha çok görülebilmektedir²¹³. Yöneticilerin ve işletmelerin, çalışanlarından en yüksek performansı elde edebilmeleri için duygusal bağlılığın en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için iş görenlerin, faaliyet gösterdikleri örgüte dair hissettiği bağlarının son derece güçlü olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda örgütsel performansı da pozitif yönde etkilemektedir. İşe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışların örgütsel bağlılık kapsamında azaldığı ifade edilmektedir. Kalite açısından değerlendirildiğinde ise, örgütsel bağlılığın olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin dahil olduğu örgüte karşı duyduğu sadakat olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar da bu çerçevede, içinde yer aldığı örgütün başarısı ile yakından ilgili olmaktadır. Örgüte bağlılık kapsamında birtakım faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel değişkenler olabileceği gibi, örgütsel değişkenler de olabilir. Örgütsel değişkenler ise, liderlik vasıfları ve iş dizaynı olmaktadır²¹⁴. İşletmeler, verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak amacıyla çalışanları ile uyum içinde oldukları bir çalışma ortamına ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel bağlılık bu noktada, çalışma yaşamının iyileştirilmesi ve iş doyumunun sağlanması ile gerçekleştirilebilir.

İşletmeye kendini adanma, işletme çalışanlarının çıkarları ile değerlerine katkıda bulunma ve bu yönde hizmet etmeye, örgütsel bağlılık denilmektedir. Birey, işletmelerin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmayı ve işletmeyi her yerde savunmayı ancak örgütsel bağlılık ile gerçekleştirebilir²¹⁵. İşletmelerin hayatta

²¹² Eren, a.g.e., s. 552.

²¹³ Eren, a.g.e, s. 552.

²¹⁴ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2013, Sayı: 59, 125-139, s. 125.

²¹⁵ Eren, a.g.e., s. 550.

kalması, çalışanların işletmeden ayrılmamalarına bağlı olmakla birlikte çalışanlar işletmeye ne kadar bağlıysa işletme de o derecede güçlü olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin; hedef, çıkar, kural ve stratejilerini kabul edip saygı göstermelerini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda, çalışanların istenilen her şeyi yapmaları davranışından farklılık göstermektedir²¹⁶.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olmalarını sağlamaktadır. Çalışanlarda bulunan katılım, sadakat ve tanımlama düzeyleri de örgütsel bağlılık kapsamında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin inanç, tutum ve davranışları ile ölçülebilen bir yanıt olarak da karşımıza çıkmaktadır²¹⁷. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar; işletmenin iyi ve kötü gününde de çalışmaya devam etmekte, işletmenin varlıklarını korumakta ya da amaçlarını savunmaktadır.

3.2.5. Çalışanların Oluşturduğu Yeni Fikirlerin Dikkate Alınması

Yeni fikirler üretmek, işletmeler tarafından ön planda tutulmakta ve işletmeyle çevresi arasındaki düşünce alışverişlerine bağlanmaktadır. Yenilik yaratma hususunda diğer yöneticilerden ayrılmak isteyen yöneticiler, yeni mallara olan talebin farkına varmakta ve var olan mallarla tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanmadığını bilmeleri gerekmektedir. Sürekli sosyal çevre ile temaslarda bulunma ve bütün gelişmeleri yakından takip etmek günümüzde işletmeler açısından önem arz etmektedir. Danışmanlar, halkla ilişkiler ve pazarlama uzmanları vb. işletmelerin dışardaki kolları olarak görülmektedir. Yeni ürünler, kendi alanlarıyla veya işletmenin alanıyla ilgili gelişmelerden işletmeyi zamanında haberdar etmeleri gerekmektedir. Bilgilendirme yapmaları sayesinde, yenilik ve yaratıcılık arayan yöneticilere kaynaklık etmektedirler. Önemli kaynaklardan bazıları ise, işletmeye yeni alınan elemanlar ve işletmenin kendi bünyesindeki Ar-Ge çalışanları olarak karşımıza çıkmaktadır²¹⁸. Çalışanların daha verimli bir şekilde çalışması açısından ortaya çıkarmış olduğu yeni fikirlerin dikkate alınması önemli olmaktadır.

İşletmelerde uygulanmakta olan yaratıcılık ve yenilikçi süreçler, çözüme ulaşan ya da buluşla sonuçlanan aşamaların ticari olarak üretime aktarılmasını

²¹⁶ Eren, a.g.e., s. 550.

²¹⁷ Peter Drucker, *Organizational Commitment*, Human Development, New-York, 2005, p. 3.

²¹⁸ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 161.

içermektedir. Pazarlama denemeleri, mühendisliği, ürün tasarımı ve geliştirilmesi, üretilecek malların geçirdiği aşamaları ortaya koymaktadır. İşletmedeki tüm personel arasında oluşturulan bütünleşme ile yeniliğin başarılması sağlanmaktadır. Ürün üretilirken, mühendislikten sorumlu teknik uzmanlar ile maliyetten sorumlu yönetsel ve mali uzmanların iş birliğinde bulunarak çalışmaları gerekmektedir. İşletmeler için çok önemli olan bir yeniliğin, belirlenen sınırlar çerçevesinde ortaya çıkması için, sayılan bütün birimlerin iş birliği içinde çalışmaları önem teşkil etmektedir. Katı örgütler, ekiplerin faaliyetlerini gerçekleştirirken büyük zorluklarla karşılaşmakta ve bu da işletmelerin çabalarının sınırlandırılmasına neden olmaktadır²¹⁹. Çalışan motivasyonunun ve işletme sürekliliğinin sağlanması için çalışanlar tarafından ileri sürülen yaratıcı ve yenilikçi fikirler desteklenmelidir.

3.2.6. Çalışan Motivasyonu, Çalışanların Beklentileri ve Hedefleri

Maddi ve manevi olarak emeklerinin karşılığını almak isteyen bireyler, yaşamlarını sürdürmek ya da gereksinimlerini karşılamak amacıyla çalışmaktadırlar. Çalışan bireylerin işletmelerden beklentileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²²⁰;

1. Övülmek,
2. Onay görmek,
3. Fikir sunmak,
4. Sergilediği işle ilgili geri dönüşler almak,
5. Maddi ödüller,
6. Maaş artışı,
7. Gelişebilmek için destek,
8. Kişisel gelişim için süre,
9. Yükselme

Çalışanların aynı zamanda buldukları işlerdeki bazı temel hedefleri ise şu şekilde sıralanabilir;

1. Onay: İlgi ve takdir toplamak,
2. Yeterlilik: Her yönden başarılı olmak,
3. Güç: Gerekli bütün yetkilere sahip olmak,
4. Anlamlılık: Yaptıklarının bir anlam ifade ettiğini görmek,
5. Aktivite: Aktif bir şekilde katılımda bulunmak,
6. Başarma: Yaptıklarının hedefe ulaştığını görmek,
7. İlişki geliştirme: Birbirini etkilemek,
8. Sahip olma: hedefleri ve değerleri sahiplenmektir.

²¹⁹ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 162.

²²⁰ Barutçugil, s. 25.

İnsan yapısının anlaşılması ve ona uygun iş ortamının ayarlanması, işletmelerin başarısını etkilemektedir. Çalışanların işletmelerde isteyerek çalışması ve verimli olabilmesi için gerekli şartların ayarlanması, motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, her türlü olumlu özelliği taşıyan bireyleri görevlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek açısından büyük önem taşımaktadır²²¹. Çalışanların motivasyonları yerinde değilse, işletmeye sağladığı iş gücü de yeterli olmamaktadır. Yöneticilerin bu nedenle iş gücünü arttırmak için çalışanların motivasyonlarını üst düzeyde tutacak çalışmalar yürütmesi gerekmektedir.

Yönetimin hedeflerine, politikalarına ve stratejilerine sağladıkları katkılar sayesinde çalışanlar yetkilendirilmektedir. İşletmenin normları ve hedeflerinin algılanması ile çalışan motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan motivasyonunun artırılması, aynı zamanda işletmenin büyümesini de sağlamaktadır²²².

3.2.7. İşgücü Verimliliği

Üretim süreci içinde kullanılan kaynaklardan elde edilen mal ve hizmet arasındaki oransal ilişkiye, verimlilik denmektedir. Verimliliğin artışı, girdi miktarının düşürülmesi ve çıktı miktarının artırılmasıyla mümkün olmaktadır. Rekabet ortamında başarılı olarak nitelendirilen işletmelerin arkasında, nitelikli ve üretken işgücü bulunmaktadır. İş gücü verimliliği de bu bağlamda, işgücü sayısının azaltılması ve bununla birlikte elde edilecek üretim miktarının artırılması olarak değerlendirilebilir. İşgücü verimliliği, çalışanların fiziksel ve düşünsel performanslarından azami ölçüde yararlanmak ya da ulaşılan yüksek çalışma temposunun devamını sağlamak olarak da ifade edilebilir²²³. İşletmelerde işgücü verimliliği büyük oranda çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla teşvik edilmesine bağlanmaktadır. Çalışanların maddi ya da manevi unsurlarla teşvik edilmesi, işgücü verimliliğinin artmasını sağlayabilir.

Üretim kapasitesi ile ihtiyaç duyulan işgücü kapasitesi, birbirine bağlı bulunmaktadır. İşletmeye alınacak elemanlarla bu elemanlarda bulunacak nitelikler, üretim kapasitesinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Kapasiteler belirlenirken

²²¹ Abdullah Karakaya ve Ferda Alper Ay, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 31, Sayı: 1, 55-67, s. 55.

²²² Ovidiu-Iliuta Dobre, "Employee Motivation and Organizational Performance", *Review of Applied Socio-Economic Research Journal*, 2013, Volume: 5, No: 1, 15-26, p. 20.

²²³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 19.

çalışanların potansiyelinin derecesi, maaş düzeyi, becerileri ve işle ilgili tutumları gibi özellikler önem teşkil etmektedir²²⁴.

Çıktı olarak adlandırılan ürünün hacim oranına da verimlilik denilmektedir. Emek üretkenliği, sermaye üretkenliği ya da çok faktörlü üretkenlik vb. gibi üretkenlik önlemleri ile ülkenin istatistiksel ve ekonomik olarak analiz edilmesinde, verimlilik büyük önem arz etmektedir. Yaşam standartlarının ve ekonomik büyümenin bir ölçüm oluşturması sebebiyle verimlilik, ekonominin açık bir göstergesi olarak nitelendirilebilir²²⁵. İşletmelerin ürün kalitesinde yapılacak bir ürün iyileştirmesinin ürün fiyatında artışa neden olması, üretim değerini arttırmasından dolayı işgücü verimliliğinin yükselmesine neden olmaktadır.

Medya, verimlilik kavramını açıkladığında her daim emek verimliliğini açıklamaktadır. Emek kavramı da bir saat sonunda verilen emeğin sonucunu ölçmekte ve saat başı üretim olarak da ifade edilmektedir. Hizmet yerine üretimi ölçmeyi amaçlamakta çünkü üretimin ölçümü daha kolay olmaktadır²²⁶.

3.2.8. İşgücü Devrinin Azlığı

İşgücü devrinin az olması ile işletmeler; çalışanlardan verim almakta, çalışanların işletmede devamlılığını sağlamakta ve işletme için iyi bir eleman bulmak için çabalamaktadırlar. İşletmelerin bu nedenle işgücü devirlerinin hızlarını normal seviyelerde tutmaları istenmektedir. Çalışanların ayrılma sebeplerini belirleme, işteki verimliliklerini sağlama ve çalışma olanaklarını iyileştirme ise işletmelerde işgücü devrinin azaltılmasında gerekli görülmektedir. İşletme ve çalışanlar için de işgücü devrinin azaltılması, büyük önem arz etmektedir. İşgücü devrinin; toplumsal unsurları, ülkenin ekonomisini ve ekonomik karı arttırmak için incelenerek çözümlenmesi gereken sorunlardan biri olduğu söylenebilir²²⁷. İşgücü devir hızını düşürmeyi planlayan işletmelerin, çalışanları ile iş anlaşması imzalayarak yasal süreçler dahilinde sosyal güvencelerine yönelik sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

²²⁴ Babacan vd., a.g.e., s. 149.

²²⁵ Rebecca Freeman, "Labour Productivity Indicators", *Division of Structural Economic Statistics Journal*, 2008, 3-76, p. 5.

²²⁶ What is Productivity, "The Answer Depends on What You Look at", file:///C:/Users/Dell/Downloads/whatisprod.pdf, (Erişim Tarihi: 12.04.2017).

²²⁷ Burcu Yılmaz ve Ali Halıcı, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 4, 93-108, s. 97.

3.2.9. Ego Tatmininin Sağlanması

Ego tatmininin sağlanabilmesi için bireyin pozitif bildirimlere yakın olması gerekmektedir. Ego tatmini incelenirken, özgüvene de değinilmektedir. Yüksek özgüvenli bireyler, daha çok geribildirim istemekte ve negatif geribildirimlere karşı direnç göstermektedirler. Özgüveni düşük olan bireyler ise, savunmacı kişilik sergilemekte ve negatif geribildirimlere karşı tepki vermektedirler. Performanslara karşı verilen negatif geribildirimlerin, egoyu zayıflatan yönü de bulunmaktadır. İş hayatında ve sosyal çevrede özgüvenli bireylerin oluşmasını sağlayarak, negatif geribildirimlerde egonun zarar görmesi engellenmek istenmektedir²²⁸. Ego tatmininin sağlanması ve verimliliklerinin devamlılığı amacıyla yöneticilerin çalışanlarını, egolarına zarar verecek risklere karşı koruması büyük önem arz etmektedir.

3.2.10. İşe Devamlılık

Çalışanların iş sürekliliğinin sağlanması, iş sahiplerinin en büyük amaçlarından birisidir. Karı yüksek olsa da devamlılık arz etmeyen işletmelerin, amaçlarına ulaşamadıkları söylenebilir. Devamlılıklarını sağlamak isteyen işletmelerin ise her şeyden önce çalışanların motivasyonunu ve işletme karlılığını arttırmaları gerekmektedir. İşletmelerin toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak hizmet etmeleri, kar elde edebilmek için üretilen malları piyasada rahat bir şekilde satabilmeleri için kaliteli mal ve hizmet sunmaları gerekmektedir²²⁹.

Organizasyonlarda görev alan yönetici adaylarının ve vasıflı uzmanların yetiştirilebilmesi için işletmeler tarafından kariyer eğitimlerinin verilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin hedeflerine giden yolda çevrelerinde gerçekleşen değişiklikleri takip ederek işletmelerinde gerekli düzenlemeleri yapmaları, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve verimliliği yükseltebilir²³⁰.

3.2.11. Temel İhtiyaçların Karşlanması

Temel ihtiyaçlar yaklaşımı, iki hipotez üzerine kurulmaktadır. Birincisi, bireyin sergilediği davranışlar, ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olmakta ve davranışların belirlenmesinde gereksinimler önemli yer tutmaktadır. İkincisi ise, gereksinimlerin de

²²⁸ Kurtuluş Kaymaz, *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, Dora Yayınları, Uludağ, 2009, s. 43.

²²⁹ Ertürk, a.g.e., s. 26.

²³⁰ Ertürk, a.g.e., s. 117.

belirli bir sırası olduğunun belirtilmesi olmaktadır. Bireylerin gereksinimleri, hiyerarşik bir sıra izlemektedir. Hiyerarşik sıralamada, alt basamaktaki ihtiyaç giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyaç karşılanamamakta ve bir davranış meydana gelememektedir. Davranışın oluşabilmesi için öncelikle alt basamaktaki ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. İnsanların ihtiyaçları karşılandıkça alt basamaktaki ihtiyaçların davranışa etkileri azalmakta ve üst basamaktaki ihtiyaçların etkisi ise artmaktadır. İhtiyaçların insanı harekete geçirdiği ifade edilmekle birlikte davranışların temelinde bu ihtiyaçların karşılanması yer almaktadır²³¹. İşletmenin devamlılığını sağlamak isteyen yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemesi ve bu ihtiyaçları gidermesi gerekmektedir.

İnsanları harekete geçiren belli başlı ihtiyaçlar²³²:

1. Fizyolojik,
2. Güvenlik,
3. Ait olma ve sevgi,
4. Saygı,
5. Kendini gerçekleştirme olmak üzere ihtiyaçlar şeklinde birbirinin üzerine kurulmaktadır.

İhtiyaçların karşılandığı oranda, insanların psikolojik düzeylerinin iyi olup olmadığını öne süren kuram, Maslow'un ihtiyaçlar kuramı olmaktadır. Bireylere seçme şansının verilmesi, bireylerin bağımsız karar alabilmesi ve kendi davranışlarını kendilerinin belirlemesi, özerklik ihtiyacını açıklamaktadır. Bireylere seçme şansı verildikçe, özerklik ihtiyacı karşılanmaktadır. Yeterlilik ihtiyacı, bireylerin kapasitelerini kullanmaları ile meydana gelen yeterli olma durumunu açıklamaktadır. Yaptığı işlerle onaylandığında yeterli olduğunu düşünen ve yaptığı işlerin altından kalkabilen insanlarda, yeterlilik ihtiyacının karşılandığı ifade edilmektedir. Bağlılık ihtiyacı ise, bireylerin iletişim halinde olduğu insanlara duyduğu bağlılığını ifade etmektedir. Kişiler, ait olma ihtiyaçlarını karşıladıkları kişi ve gruplara ait olduğunu hissettiklerinde bağlılıkları da artmaktadır. Taraftarlık, din mensupluğu vb. davranışların, bağlılık ihtiyacının giderilmesi için ortaya çıkarıldığı söylenebilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ait olma ve sevgi ihtiyacı, self determinasyon teorisindekiyle benzerlik göstermektedir²³³.

²³¹ Koçel, a.g.e., s. 624.

²³² İlhan Sarı vd., "Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmininin Genel Öz Yeterlik ve Sürekli Kaygı Üzerine Etkisi (Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü Örneği)", *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 4, 149-156, s. 150.

²³³ Sarı vd., a.g.e., s. 150.

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YÖNETİMİ

3.3.1. Performans Değerlendirme

3.3.1.1. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Aşamaları

Girdi ve kaynakların performans ilkelerine göre kullanım derecesinin belirlenmesi, performans aşamasında gerçekleşmektedir. Performans değerlendirme, planlanıp uygulanan performansın kriterlerine göre verilen görevlerin, yerine getirilip getirilmediğini geribildirimle değerlendirmek olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş eğitim anlayışına göre performansın değerlendirilmesi için üç aşamada denetim yapılması gerekmektedir²³⁴;

1. Olumlu performansa ulaştırmaya özendirici denetim,
2. Rehber denetimi yani olumsuz performansları düzeltici denetim,
3. Performansın sonuçlarının olumsuz olmasını önleyici denetimdir.

3.3.1.2 Performans Değerlendirme Uygulamalarının Avantajları

Çalışanların işletmelerdeki katkılarını artırmak amacıyla çalışanlara, performans değerlendirme sonucu ile ilgili geribildirimlerde bulunulması gerekmektedir. Performans değerlendirme, insanlar için ne kadar önem taşıyorsa işletmeler için o kadar önem taşımaktadır. Çalışanlar, performans değerlendirme ile olumlu-olumsuz her şeyi gözden geçirmekte ve yetersizliklerini giderip yeteneklerini daha da geliştirmek için fırsat bulmaktadırlar. Performans değerlendirmenin, hem işletme hem de her kademedeki çalışanlar için avantajları bulunmaktadır²³⁵. İşletmeler, çalışanların motivasyonu artırmak amacıyla performans değerlendirmesi yaparak elde edilen değerlendirme sonuçlarını çalışanları ile paylaşmalıdır.

Performans değerlendirme, işletmelere pek çok fayda sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin işletmelere sağladığı yararlar²³⁶:

1. Yöneticilere, işi yapan kişi ve iş hakkında bilgiler vermekte ve yöneticilerin onları gerçekten anlamasını sağlamaktadır.
2. İşletmelerin görevlerini uygulamasına ve amaçlarına ulaşmasına destek olur.
3. Yeni görevlere uygun nitelikli elemanları bulmak ve terfileri belirlemekte yardımcı olur.
4. Yapılacak işleri belirler.

²³⁴ Bilge Afşar ve Ayşegül Dede, *Performansa Dayalı Yönetim Sistemi*, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya, 2008, s. 10.

²³⁵ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, 2006, 47-65, s. 50.

²³⁶ Bayram, a.g.e., s. 50.

5. Ücretlerin belirlenmesini ve başarıların ödüllendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

6. İşten beklenen ve ortaya çıkan işle çalışan-yönetici arasındaki iyi ilişki oluşması, yeni yöntem ve fikirleri ortaya çıkarmaktadır.

3.3.1.3. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Eksiklikleri

Performans değerlendirmenin de diğer sistemler gibi bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunan performans değerlendirmede oluşan dezavantajlar, organizasyonu ve sistemi etkilemektedir. Performans değerlendirme uygulamaya geçirileceği zaman, bu olumsuzlukların göz önünde bulundurulması gerekmektedir²³⁷. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılmasından dolayı yöneticilerin bu yöntemi geliştirmesi ve iyileştirmesi büyük önem arz etmektedir.

Evrenselleşme sürecinde, politik, kültürel ve sosyal alanlarda yaşanan büyük değişimler, işletmelerin yaşanan değişimlere uygun bir şekilde hareket etmesi gerekliliğini meydana getirmektedir. Dünya şartlarının hızla değişip gelişmesi işletmelerin meydana gelen olaylara uyum sağlaması için, yönetim şekillerini tekrar gözden geçirerek, verimliliği ve etkinliği arttıracak, rekabette üstünlük sağlayacak yeni olgular metotlar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. İnsan faktörü, değişimin yaşanmasında işletmeler için en değerli üretim faktörü olarak güncellik kazanmaktadır. İşletmelerin değer verdiği insan faktörünün verimli olması, kurumun kültürünü kabullenmesi, işletmenin aldığı kararlarda kendisinin de sözünün geçmesi ve kariyer konumunun açık olarak ortaya konulması gerekmektedir. Performans değerlendirme, bu kriterlerin ne derecede mevcut olup olmadığının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır²³⁸.

3.3.2. Performans Değerlendirme Çalışmaları Süreci

3.3.2.1. Kriterleri Belirleme Süreci

Sistemin başarıya ulaşması için iş ile görevlerin tanımlanmış olması ve analizlerinin iyi yapılmış olması gerekmektedir. Yapılan analizlerden sonra, çalışanlar için oluşturulan kriterler tanımlanabilir. Ölçütler belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar şöyle sıralanabilir²³⁹:

1. Anlaşılır ve açık olması gerekmekte,

²³⁷ Özdemir, a.g.e., s. 42.

²³⁸ Bakan ve Kelleroğlu, a.g.e., s. 103.

²³⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 186.

2. Sorumluluk düzeyine ve işin özelliklerine göre belirlenmesi gerekmekte,
3. Kriter sayısının 10'u geçmemesi gerekmekte,
4. Ölçütler belirlenirken iş davranışları da iş verimi gibi dikkate alınması gerekmektedir.

3.3.2.2. Standartları Belirleme Süreci

Çalışanların başarılarını belirlemek için kullanılan ölçütlere, standart denilmektedir. Nesnel, ulaşılabilir ve yapılan işe uygun performans standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Değerlendirmelerin etkili olması, işlerin sonuçlarına bağlı olmaktadır. Standartlar, performans değerlendirmede amaçların belirlenmesini ifade etmekle birlikte işletmelerde, benzer işlerde çalışanların yapması gerekenlerin şekilsel olarak açıklanması şeklinde tanımlanabilir²⁴⁰. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi açısından en uygun standartların seçilmiş olması gerekmektedir.

3.3.2.3. Periyotları Belirleme Süreci

Üst seviyede yer alan yöneticilerin belirlediği araklılarla yapılan değerlendirme faaliyetinde, çalışanların işe başladıkları tarih göz önünde bulundurulmaktadır. Değerlendirmenin sürekli yapılması, işçiler üzerinde baskılar oluşturmaktadır. İşçiler üzerindeki baskıları ortadan kaldırmak için altı aylık ya da yıllık periyotların kullanılması gerekmektedir. Çalışanların işlerine dayalı performans değerlendirmesinin yapıldığı süre değişiklik gösterebilir. Değerlendirme süreleri ayarlanırken, işin niteliğinin göz önünde bulundurulması önem teşkil etmektedir. İşletmeler, değerlendirme dönemlerini belirlerken iş alanlarında oluşabilecek her türlü çevre koşullarına dikkat etmektedirler²⁴¹. Değerlendirmenin sürekli yapılması işçileri rahatsız etmektedir. Yöneticilerin bu nedenle periyotların süresini belirlemesi, çalışanlar üzerindeki baskıların azalmasını sağlayarak çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır.

²⁴⁰ İsmail Bakan ve Melih Eytmiş, "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, 1-32, s. 6.

²⁴¹ İsmail Bakan vd., "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt: 8, Sayı: 16, 1-32, s. 7.

Değerlendirme dönemlerinden önce oluşturulan standartlar ve ölçütler belirlenirken yöneticiler olumlu, personel ise olumsuz yaklaşmaktadır²⁴².

3.3.2.4. Gelişmeler Hakkında Yönetici ve Çalışanlarla Bilgi Paylaşımı

İşletmelerde çalışanlar, iyi niyet elçileri gibi görülmektedir. Çalışanların aileleri de dahil olmak üzere geniş çevrelerinin olması, işletmenin adını duyurması açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanlara, işletmelerde yapılan işler hakkında bilgiler vermek ve yapılanları onların gözetiminde oluşturmakla işletmelerin toplumun her kademesinde tanınmasını sağlamaktadır²⁴³. İşletmelerin çalışanlarına yaptıkları işler hakkında bilgi vermesi, hem işletmelerin toplum tarafından tanınması hem de sürekliliğini sağlaması için fayda sağlamaktadır.

3.3.2.5. Personel Seçimi Süreci

Personel seçim sürecinde doğru çalışanın doğru işle eşleştirilmesi, güçlendirilmiş yüksek performanslı organizasyonlarda büyük önem arz etmektedir. Performansı yüksek organizasyonlarda, motivasyonu ve yeterliliği tam çalışanların bulunması gerekmektedir. İşe alma süreci, başarının temeli olarak görülmektedir. Organizasyonların amaçlarına ulaşmaları için çalışanların; zeka, eğitim ve beceri gibi özelliklere sahip olmaları önemli olmaktadır. Sürekli gelişmek için çabalayan çalışanların etrafında kurulan bu organizasyonlar, liderliğin ve becerilerin paylaşıldığı ortamlarda işlemektedir. Çalışanların takım liderliklerinde ve gruplarda oluşan problemleri çözebilmesi, düşünme becerilerinin geliştirilmesiyle etkili bir şekilde işleyebilir. Çalışanların, müşteriler ve işletmeler arasındaki uyumu sağlaması için sıkı bir müşteri temelli eğitim almaları gerekmektedir. Farklı boyutlarda çalışacak olan elemanların, gelecek zamanda değişik potansiyellere sahip olmaları beklenmektedir²⁴⁴. Yetenekli çalışanları bulmanın, işe başlatmanın ve bu çalışanların işte kalmasının sağlanmasının zor olduğu çalışma ortamında çalışanların yeteneklerinin ön plana çıkarıldığı bir seçim yönteminin kullanılması gerekmektedir.

İşe uygun elemanları seçmek, işletmelerin işin akışını sağlamak için kullandıkları araçlardan biri olmaktadır. Çalışanların işe uygun olmaması, işletmelerin etkinliğini az da olsa yitirmesine neden olmakla birlikte çalışanların

²⁴² Said Kingir ve Erkan Taşkiran, "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, 2006, Cilt: 8, Sayı: 1, 195-216, s. 210.

²⁴³ Ertürk, a.g.e., s. 430.

²⁴⁴ Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 141.

dikkatinin dağılmasına da neden olmaktadır²⁴⁵. İşletmelerin, yapılacak işe uygun çalışan bulması için, personel seçme işleminin sistemli bir süreçte değerlendirilmesi ve işletmenin yapısına da uygun bir şekilde düzenlenmiş olması büyük önem taşımaktadır.

3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.4.1. Grafik Derecelemesi Yöntemi

Performans ölçütleri belirlenirken kriterler, grafik dereceleme yöntemine göre puanlanmaktadır. Ekiple yapılan işteki başarısı, yaratıcılık derecesi, azmi vb. ölçütler, grafik derecelemesi yöntemine göre derecelendirilmektedir. Derecelendirme yapılırken; çok iyi, yetersiz, gelişmeye ihtiyacı var ve yeterli şeklinde değerlendirmeler yapılmaktadır²⁴⁶. Çalışanların yaptığı işin derecesini belirlemesi bakımından grafik dereceleme yöntemi önemli olmaktadır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için grafik dereceleme yöntemi kullanılmaktadır. Grafik dereceleme tekniğinden daha çok küçük işletmeler yararlanmaktadır. Puanlama yapılmak suretiyle çalışanların performansları, işteki davranışları ve karakterleri değerlendirilmektedir²⁴⁷. Küçük işletmelerde, çalışanların yaptığı işler büyük işletmelere oranla daha rahat bir şekilde ölçülebildiği için ifade edilen yöntemin kullanılması gerekmektedir.

3.4.2. Kıyaslama ile Derecelendirme Yöntemi

3.4.2.1. Kontrol Listesi ile Değerlendirme Yöntemi

Kontrol listeleri, her türlü davranışları listelemekte kullanılmaktadır. Süreç içindeki davranışlar kaydedilirken, bu listeler önem teşkil etmektedir. Listelerde yer alan davranışlar, olayları istenilen şekilde yönlendirmektedir²⁴⁸. Kontrol listesi yöntemi, davranışları istenilen şekilde yönlendirdiğinden dolayı fayda sağlamaktadır.

Kontrol listelerinin, kritik olay tekniğinin geliştirilmiş bir modeli olduğu ifade edilmektedir. Değerleme listelerinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmakta ve değerlemeci, çalışanlara uygun sözcükleri işaretlemektedir. Uzmanlar tarafından da

²⁴⁵ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 80.

²⁴⁶ Coşkun Can Aktan, "İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi", <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>, (Erişim Tarihi: 22.09.2016).

²⁴⁷ Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 20, No: 1, 95-106, s. 96.

²⁴⁸ Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 73, 2009, 2-11, s. 14.

değerlendirilen bu listelerde farklı puanlamalar yapılabilir. 100 puan üzerinden alınan puanlar toplandıktan sonra, daha önceki ölçümlere eklenmektedir²⁴⁹. Kontrol listesi yöntemi ile değerlemede çalışanlara yönelik puanlamaların yapılabilmesi, işletmenin verimliliğini arttırabilir.

3.4.2.2. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi

Çalışanların, işte gösterdikleri aşırı davranışları belirlemek için kullanılan yöntem, kritik olay değerlendirme yöntemi; gösterilen aşırı davranışlara da kritik olay denilmektedir. Kritik olay olarak adlandırılma sebepleri arasında, hem başarıyı hem de başarısızlığı etkilemeleri gösterilmektedir. Kritik olay değerlendirme yöntemini hazırlaması uzun sürse de çalışanı kolay olarak değerlendirmesi ve doğru geribildirimler vermesi açısından yarar sağlamaktadır²⁵⁰. Kritik olay yönteminin başarılı olabilmesi için analitik becerilerinin yüksek olması ve doğru tanımlamalar yapması önem arz etmektedir.

Kritik olay değerlendirme yönteminin, İkinci Dünya Savaşı'nda ABD havacılarına uygulandıktan sonra hayata geçirildiği belirtilmektedir. Sözü edilen yöntem uygulanmaya başladıktan sonra, sanayide performansların değerlendirilmesi için kullanılmıştır. Kritik olay değerlendirme yöntemi, çalışanların işlerinde gösterdikleri performanslarını tespit etmektedir. Değerlendirmeciye kılavuzla gözlem yapmasına katkıda bulunmakta ve çalışanlarla ilgili ilginç olayları kaydetmeleri istenmektedir²⁵¹. Çalışanı en kolay şekilde değerlendirme fırsatı yaratmasından dolayı çalışma performansını etkilemektedir. Kritik olay yönteminin kullanılması, performansın daha iyi hale getirilmesini sağlayabilir.

3.4.2.3. Sıralama ile Değerlendirme Yöntemi

İnsanların bütün olarak değerlendirildiği küçük işletmelerde, sıralama ile değerlendirme yöntemi kullanılmakla birlikte maliyeti düşük ve uygulanması kolay bir teknik olduğu ifade edilmektedir. Yöntemde, çalışanların her çeşit özelliği bir arada değerlendirmeye alınmaktadır. Değerlendirmeci, değerinin yüksek olduğunu düşündüğü kişiyi liste başına, düşük olduğu kişiyi de liste sonuna yazmaktadır. Değerler belirlendikten sonra geriye kalan kişiler ise almış olduğu değerlere göre

²⁴⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 215.

²⁵⁰ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Yıl: 7, 1-10, s. 6.

²⁵¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 206-207.

listeye eklenmektedir²⁵². Çalışanların bütün özelliklerini bir arada değerlendirmeye almasından dolayı işletmeler tarafından çokça kullanılmaktadır.

Sıralama ile değerlendirme yöntemi, günümüzdeki modern yöntemlere göre daha ilkel bir yöntem olsa da eski, kolay ve ucuz bir yöntem olduğu için küçük işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Yapılan işler, karşılaşılan kolaylık ve zorluklar açısından karşılaştırılarak önem derecesine göre sıralanmaktadır. Değerlendirmeciler, yapılan işi bir bütün olarak görmektedir. Değerlendirmecilerin işle ilgili değerlendirme yaparken işin zorluk seviyesini ve ne kadar emek gerektirdiğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir²⁵³. İşverenler, sıralama yöntemi ile başarılı ve başarısız çalışanları birbirinden ayırt etmektedir. Bu nedenle çalışan motivasyonunun artırılması ve başarılı kişilerin ödüllendirilebilmesi için sıralama yöntemi kullanılmaktadır.

3.4.2.4. Zorunlu Dağılım Değerlendirme Yöntemi

Değerlemecinin zorunlu dağılım değerlendirme yönteminde pozitif değerlendirme yapmaması için, yüksek puanın belirlenemediği ifadeler verilmekte ve birini seçmesi istenmektedir. Yapılan açıklamalar, çalışanları tatmin etmemekte ve çalışanlar endişe duymaktadırlar. Olumsuzlukları olsa da bu yöntem; maliyeti, kolaylığı ve pratikliği açısından tercih edilmektedir²⁵⁴. Zorunlu dağılım yöntemi her ne kadar kolay, pratik ve maliyet açısından elverişli olsa da pek çok olumsuzluğu da içerisinde barındırmaktadır.

Çalışanlar, performansları incelenirken belirlenen gruplar içinde toplanmaktadırlar. İyi ya da kötü performans sergileyen işçiler, yüzdeler halinde gösterilmektedir²⁵⁵.

3.4.2.5. İkili Karşılaştırma ile Değerlendirme Yöntemi

Üst düzey yöneticiler kendilerine bağlı bulunan çalışanları, sergiledikleri başarıya göre sıralamaktadır. Yöneticiler, işe başlamadan önce iyi ve kötü elemanları belirleyerek işe başlamak istemeyi amaçlamaktadırlar. Çalışanlar arasında sıralamalar yapılmakta ve yapılan sıralamaların daha iyi sonuçlar vermesi

²⁵² Ertürk, a.g.e., s. 295.

²⁵³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 228.

²⁵⁴ Bulut, a.g.e., s. 6.

²⁵⁵ Özer, a.g.e., s. 19.

için bütün çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması gerekmektedir²⁵⁶. İşletmelerde uygun işçinin uygun işe yerleştirilmesi için, o işte başarılı çalışanlar arasında ikili karşılaştırma yöntemi uygulamasının yapılması istenmektedir.

3.4.2.6. Derecelendirme Yöntemi

Performans yönetiminin işlevleri açısından derecelendirme yöntemi, en iyiler arasında yer almaktadır. Derecelendirme yöntemi ile yapılan değerlendirmeler, kişisel gelişim ve işletmelerin gelişimine katkı sağlamakla birlikte çok yönlü iletişim kurmakta da yardımcı olmaktadır. Çalışanların özelliklerinin bilinmesi ve motivasyon kaynaklarının belirlenmesi için performans değerlendirme önemli bir kaynak olmaktadır. İşletmeler, performans değerlendirme aşamasında birçok yöntemi bir arada kullanmaktadır. Değerlendirme aşamasında ayrıca, çalışan nitelikleri ve çalışanların yapılarına bakılarak seçimler yapılmaktadır²⁵⁷. Derecelendirme yöntemi, işletmeler tarafından en çok tercih edilen yöntem olmaktadır. Çalışanların başarılarına ve yaptıkları işlere göre derecelendirilmesi, işletmenin sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunabilir.

Derecelendirme yöntemi, ölçütlere uygun çalışanları değerlendirmek için en iyi seçeneğin işaretlenmesine dayanmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişinin seçeneklerle ölçütler arasındaki farkları anlamasına yardım etmek için, seçeneklere açıklama eklenmesi gerekmektedir. Yöntemin avantajları şöyle sıralanabilir²⁵⁸:

1. Değerlendirmelerin tutarlı olmasına katkı sağlamakta,
2. Sonuçlara giden yolun kısa olması nedeniyle maliyetinin düşük olması,
3. Açık ve net bir yöntem olması söylenebilmektedir.

3.4.2.7. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi

Davranışsal gözlem skalaları yöntemi, davranışsal beklenti skalalarının güçlü yönlerinden yararlanmak ve zararlı yönlerini azaltmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olmaktadır. Davranışlar, skalalarla değerlendirmeye alınırken davranış beklenti skalalarında kritik olaylar için seçenekler belirlenmektedir. İşte gösterilen

²⁵⁶ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 327.

²⁵⁷ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2010, 45-65, ss. 50-51.

²⁵⁸ Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 95-106, s. 97.

çeşitli davranışlardan yararlanan davranışsal gözlem skalalarında değerlendirme yapılırken davranışların gözlem derecesi göz önüne alınmaktadır²⁵⁹.

Davranışsal gözlem skalalarında bireyler, farklı olaylara dayanarak değerlendirmelerden geçmektedir. Astların, beklenen davranışlarına göre değil de gözlemlenen davranışlarına göre değerlendirilmesi, davranışsal beklenti skalalarından farkını ortaya koymaktadır. Davranışsal gözlem skalaları, astlar tarafından daha çok kabul görmekte; çünkü sonuçların kendilerine açıklanması sonucunda kendilerini geliştirmeleri için geri besleme daha kolay yapılmaktadır. Zaman alması ve yüksek maliyetli olması, davranışsal gözlem skalalarının olumsuzluklarından birkaçı olmaktadır²⁶⁰. Davranışsal gözlem skalaları maliyet açısından yüksek olsa da değerlendirme için uzun zaman alsa da çalışanlara geri besleme yapılmasının daha kolay olmasından dolayı işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

3.4.2.8. Amaçlara Göre Yönetim

Yönetim faaliyetlerinin daha aktif hala gelmesini amaçlayan, birbiriyle ilişkili ve bağlı evrelerden oluşan sürece, amaçlara yönelik yönetim denilmektedir. Amaçlara göre yönetim, bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmakla birlikte, olayları takip etmeyi değil, geleceği etkileyerek ve öngörerek olaylara yön vermeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin ve bireylerin etkinliğinin artması, yönetime katılma ile sağlanmakta ve yönetime katılmayı da amaçlara göre yönetim öngörmektedir²⁶¹. Amaçlara göre yönetim, işverenlerin gelecek ideallerine daha kolay ulaşabilmelerini sağladığından dolayı, büyük bir etkiye sahip olmaktadır.

Amaçlara göre yönetimin temel motivasyon kaynağı olmasının nedeni, yöneticilerin hedeflere ulaşırken kararlar almasında izin vermesi gösterilebilir. Yöneticilerde, inisiyatif kullanma yeteneğini geliştiren bir teknik olduğu bilinmekle birlikte amaçlara göre yönetim, gelişmeye ve eğitime önem vermektedir²⁶².

Çalışanları değerlendirirken, hedeflere ne kadar ulaşıldığının dikkate alınmasının eskide kaldığından söz edilmektedir. Günümüzde söz konusu bu

²⁵⁹ Uyargil, a.g.e., s. 126.

²⁶⁰ Rakif Ferecov, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri", *Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi*, 2013, 25-46, s. 38.

²⁶¹ Tamer Koçel, "Amaçlara Göre Yönetim", *İşletme ve İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 47-58, s. 49.

²⁶² Selim Yüksek Pazarçeviren ve Nermin Akyel, "Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Transfer Fiyatlandırma", *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, 101-117, s. 104.

yöntemin kullanılması ve hedefler belirlenirken çalışanların da ele alınması, sorumluluğun yerine göre dağıtılmasını sağlamaktadır. Amaçlara göre yönetim daha çok sayılabilir ve ölçülebilir alanlarda kullanılmaktadır. Yönetimin önceliği kurumlara vermesi, çalışanların kişisel özelliklerinin dikkate alınmaması ve bireysel değerlendirme sonuçlarının bilinememesinin sebebi olarak gösterilmektedir²⁶³. Amaçlara göre yönetim, çalışanlara yüklenen sorumlulukların istenilen yere göre ayarlanmasını sağlamaktadır.

3.4.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmenin takıma dayalı olmasının nedeni olarak, işletmelerin takımlara yönelik etkinliklere ağırlık vermesi gösterilebilir. Takım başarısını etkileyen pek çok neden bulunmaktadır. Takımların başarıları yalnızca kendilerine ait olmadığından dolayı, takımları bütün olarak değerlendirmek de mümkün olmamaktadır. Takım başarısı, işletme politikaları, takıma gerekli girdiler, diğer takımlarla işbirliği vb. nedenlerden dolayı olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenebilir. Takım olarak değerlendirilme yapılabilmesi için, hem takım olarak hem de ayrı ayrı performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir²⁶⁴. İşçilerin süreç geliştirme, performans yönetimi, süreç ölçme, amaçlara göre performansları izlemek vb. konularda bilinçlendirilmesi, iyi bir takıma dayalı performans değerlendirme yapılmasına katkı sağlamaktadır.

3.4.2.10. 360 Derece Geri Bildirim ile Değerlendirme

360 derece değerlendirme sistemi, bütün değerlendirmeleri bir arada tutmaktadır. Üst ve orta düzeyde yer alan yöneticilerin zayıf ya da güçlü taraflarını ortaya çıkarmak için, bireylere sağlanmakta olan gelişim desteği olarak da tanımlanmaktadır. Sistem, kişilerin farklı kademedeki insanlar tarafından gözlemlenmesini ve sonunda bütün gözlemlerin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Farklı kademelerde yer alan bireyler, aynı ölçümleme sürecine tabi tutulmakta ve 360 derece geri bildirim yöntemi de bireylere ait bilgiler vermektedir. Değerlendirmeye tabi tutulan bireylerin davranışları ve gerçekleşen davranışlar üzerine farklı kaynaklardan bilgi toplanması olarak da ifade edilmektedir²⁶⁵. Söz konusu yöntem, işletmede büyük bir öneme sahip olan yöneticilerin de değerlendirilmesinde büyük bir öneme sahip olmaktadır.

²⁶³ Ahmet Tozlu, *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi*, T.C Kalkınma Bakanlığı Yayınları, İstanbul, 2014, s. 177.

²⁶⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 209.

²⁶⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 193.

Performans değerlendirmenin, işletme çalışanları üzerinde olumlu algı yaratmak, verimliliği sağlamak, potansiyellerini ölçmek ve dönütler alabilmek gibi aşamaları bulunmaktadır. Amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenlerin, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi vb. konularda çalışanlara, önemli katkılar sağlamaktadır. Bireylerin performansını sergilerken aynı anda etrafındaki kişilerden de bilgi toplamaya fırsat vermesi, 360 derece performans değerlendirme sistemini diğer yöntemlerden ayıran özellik olarak karşımıza ıkmaktadır²⁶⁶. alışan performanslarını değerlendirmesinin yanında diğer çalışanlardan da bilgi toplanmasına olanak vermesi, işletme verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.

360 derece sistemi, en güvenilir bilgileri sağlayan teknik olarak bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan geribildirimler alması nedeniyle öznel yargılara dayanan yöntemlerden daha kullanışlı veriler sağlamaktadır. Farklı kademelerdeki, çevredeki insanlar tarafından değerlendirilme yapılması, zengin bilgi aktarımını saęlamaktadır²⁶⁷. alışan motivasyonun arttırılarak işletmeye fayda sağlaması amacıyla söz konusu yöntemin kullanılması gerekmektedir.

Çalışanın alınması, seçilmesi ve yerleştirilmesinde çeşitli yöntemler uygulanmasına rağmen bütün çalışanların aynı performansa sahip olmaları beklenmemektedir. Çalışanlar arasında kişisel farklılıkların olmasından dolayı, çalışanların performanslarının objektif ölülere göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Klasik performans değerlendirme sisteminde yalnızca yöneticiler aracılığıyla tek taraflı bir Şekilde gerçekleşmektedir. Astların kendi aralarında veya astların üstlerini değerlendirmelerinin imkanı bulunmamaktadır. Performans değerlendirme sistemi, 360 derece geri bildirim sistemi gibi örgütte yer alan tüm katılımcıların görüşlerine ve değerlendirmelerine değer verilmektedir. Tüm katılımcıların görüş ve değerlendirmelerinin önemli sayılması, örgütün yapacağı tek taraflı değerlendirmenin hatalarını gidermede önemli rol oynamaktadır. Tek taraflı yapılacak değerlendirmede meydana gelecek taraflı veya duygusal değerlendirmeler bertaraf edilmeye alıřılmaktadır²⁶⁸.

²⁶⁶ Uygur Akyay ve Sevgi Sümerli Sarığl, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Sayı: 33, 189-201, s. 189.

²⁶⁷ Kaymaz, a.g.e., s. 84.

²⁶⁸ Kürşad Yılmaz, "Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi", *Verimlilik Dergisi*, 2005, Sayı: 1, 27-45, s. 41.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GELENEKSEL YÖNETİM VE VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkileri araştırılmıştır. Yapılmış araştırma ile ilgili anket çalışması sonucunda elde edilmiş olan veriler, daha önce benzer konuda yapılmış araştırmalarla karşılaştırılarak, bilimsel metoda uygun öneriler geliştirilmiştir.

Vizyoner liderlikte, tek adam yönetimi yerine, takımıyla birlikte, insana odaklı, motive edici, açık ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı söz konusu olmaktadır. Vizyoner lider, sahip olduğu farklı özellikleri, kendisini izleyenlerle birlikte planlayarak, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere paylaşımcı bir düşünceyle hareket etmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışında, itaat edilmesini bekleyen ve kendi yeteneklerini ön planda tutan bir düşünce söz konusudur. Geleneksel yönetimde, bazı hallerde sert, acımasız, cezalandırıcı, ani kararlar verebilmektedir. Geleneksel yönetimde, çalışanların istek ve ihtiyaçları yerine işletmenin amaçları veya işletme yöneticisinin beklentileri ön planda tutulabilir. Çalışanların kararlara katılması, inisiyatif kullanması, geleneksel liderlik anlayışında söz konusu olmadığında, çalışanların verimliliği ve hizmet kalitesi düşmektedir. Liderin yönetim anlayışına bağımlı kalmak, çalışanların işletmeye olan güvenini azaltabilmekte ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir.

Günümüzde rekabetin yoğunlaştığı, yeniliklerin hızla olduğu piyasalarda işletmenin arzu ettiği hedeflere ulaşması; yönetim anlayışının gelişmesi, değişmesi, çalışanlarla yöneticilerin birlikte hareket etmesi, katılımcı bir anlayışla kararların alınması ve kariyer gelişim destekleriyle çalışanların uzmanlıklarının artırılması ile söz konusu olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, günümüzde yönetim bireysel olmayıp, çalışanlarında dahil olduğu ortaklaşa ve karmaşık bir sistem haline gelmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında, demografik değişkenlerle (yaş, eğitim düzeyi, meslek, çalışma süresi gibi), geleneksel yönetim, vizyoner liderlik ve çalışanların performansı faktörlerinin birbirine etkisinin olup-olmadığına yönelik anova ve

regresyon analizlerine yer verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler sonuç ve öneriler bölümünde rapor edilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin değişen ve sürekli gelişim içerisinde olan pazarlarda faaliyet gösterebilmesi için çalışanlarla birlikte iyi bir yönetim anlayışının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Vizyon sahibi işletme yöneticilerinin önderliğinde, sürekli gelişime açık ve katılımcı çalışanlar işletmelerin başarılarını artırabilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışıyla hareket eden işletmelerin, rekabette başarılı olabilmemesinin oldukça zor olduğu bilinmektedir. Vizyoner liderler, gelecekte ulaşılması beklenen amaçları çalışanlarla birlikte gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Vizyoner liderlik anlayışına göre daha ileriye yönelik planları gerçeğe dönüştürme arzusu söz konusudur. Gelecekte başarılı olmayı ve yenilikleri kendisine rehber edinen vizyoner liderler, çalışanların katkısını almadan başarılı olmayacaklarının farkındadırlar.

Yeni yönetim anlayışları, işletmelerin sürekli olarak rekabette başarılı olabilmesi için günümüzde büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla, çalışmada, yeni yönetim anlayışı olan vizyoner liderliğin; çalışanların performansına etkisi, performansı etkileyen nedenler, vizyoner liderlerin özellikleri ve çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen sebepler üzerinde durulmuştur. Vizyoner liderin özellikleri olan; empati, başarıya odaklanmak, çalışanlara destek sağlamak, tutkuları harekete geçirmek, bütünlük sağlamak, ilişkilere odaklanmak, ekip kurucu olmak, vizyon iletişimi, vizyon gerçekleşmesi, dönüştürücü olmak ve toplumsal sorumlulukları üstlenmek gibi hususların çalışanların performansına etkileri neler olduğu üzerinde analizler yapılmıştır. Vizyoner liderlik, geleneksel yönetim ve çalışanların performansı arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, vizyoner liderliğin çalışan performansı üzerinde hangi etkileri olduğunun ortaya konulması ve bilimsel önerilerin oluşturulması; işletmelerin başarısı açısından hayati bir önem taşımaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırma evrenini İkitelli Organize Sanayi Bölgesinde, tekstil örme, nakış ve dokuma faaliyeti gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo-1 Evren Büyüklükleri ve Güvenilirlik Düzeylerine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenmesi

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

İkitelli Organize Sanayi Bölgesinde, tekstil örme, nakış ve dokuma faaliyeti gösteren tekstil firmalarında çalışan 10.000 kişi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Ankete, tekstil işletmelerinde çalışan; yöneticiler, ofis memurları, Güvenlik çalışanları, işçiler dahil edilmiştir. Tablo-1 incelendiğinde 10.000 kişilik evren için % 5 güvenilirlik ile 370 örneklem büyüklüğü yeterli olmaktadır. Ancak anketlerin yetersiz kalmaması açısından bu çalışmada örneklem olarak 400 kişiye anket uygulanmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Problemi

Tezin ana problemi; Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkileri var mıdır?

Çalışmanın alt problemleri;

- Geleneksel yönetim anlayışı, çalışanların performansını etkiler mi?
- Vizyoner liderlik uygulamaları, çalışanların performansını etkiler mi?
- Demografik Değişkenlerin, geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen çalışanların performansı üzerinde etkisi var mıdır?
- Demografik Değişkenlerin, vizyoner liderlik anlayışıyla yönetilen çalışanların performansı üzerinde etkisi var mıdır?

Bu tez kapsamında amaç; araştırma problemlerine ve araştırmacının amacına uygun olarak analizler sonucu elde edilecek bilgileri metodolojik yöntemle okuyucuların, işletmelerin ve kamunun yararına sunmaktır.

4.1.5. Araştırmanın Varsayımları

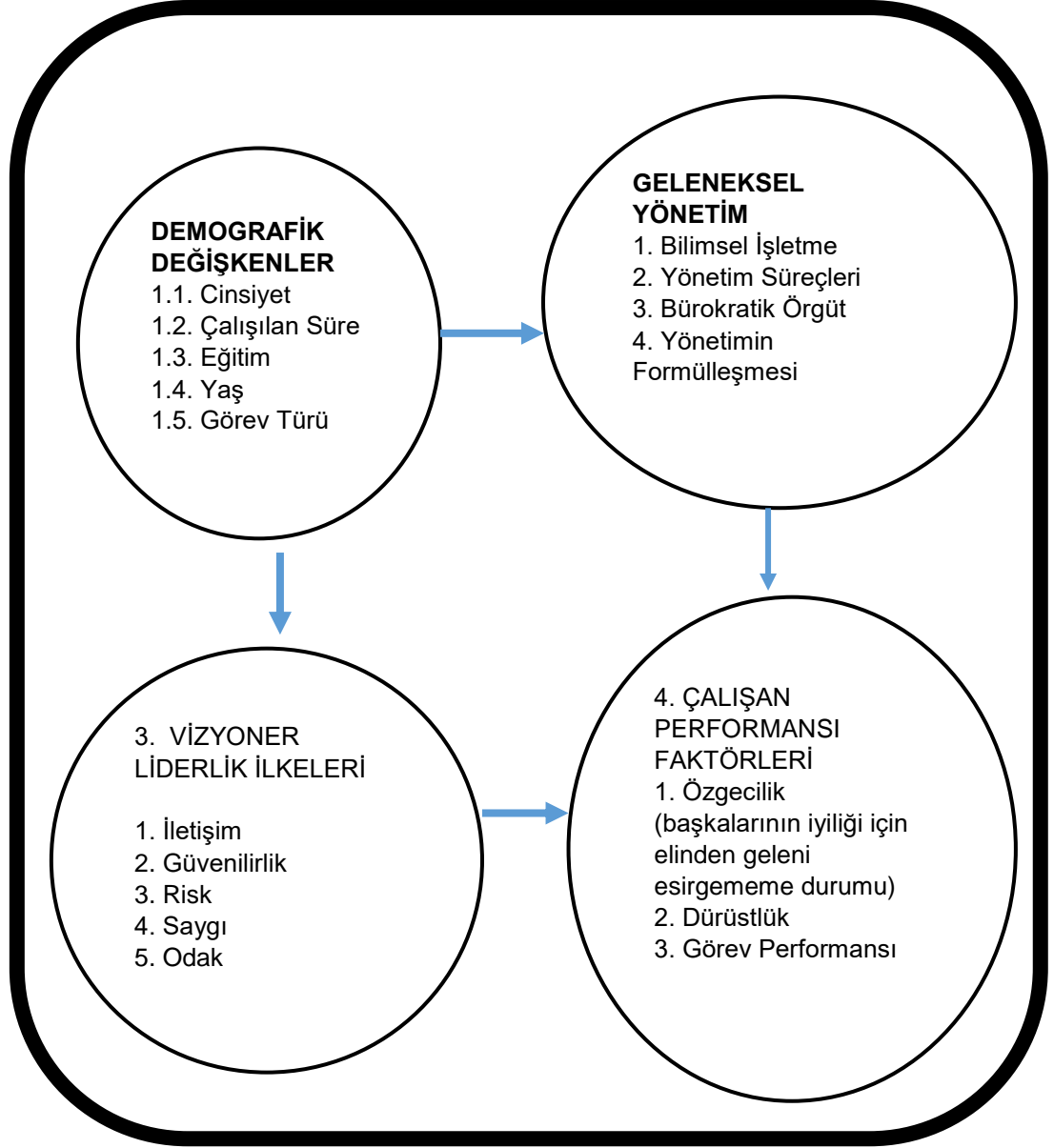
1. Araştırma için oluşturulan ölçek soruları, çalışmanın amacını gerçekleştirebilecek bilimsel bulgular için yeterli olmuştur.
2. Katılımcılar ölçeklerdeki soruları tarafsız ve objektif bir şekilde cevaplamıştır.
3. Araştırmada kullanılan ölçek sorularından elde edilen verilerin, hipotezlerdeki öngörülerin analizinde yeterli olacağı varsayılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın teorik bölümü, ikincil kaynakların (kitap, tez, makale.. vs.) taranması yöntemiyle tamamlanmıştır. Çalışmanın konusu; “Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” başlığının içeriği ile sınırlıdır. Araştırma bölümünde tüm veriler hazırlanan ölçekler yardımıyla katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan oluşmuştur. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS İstatistik programıyla analiz edilerek, çalışmanın raporu hazırlanmıştır.

4.1.7. Araştırmanın Ana Modeli

Araştırmada, “tanımlayıcı araştırma” modeli tercih edilmiş olup; çalışma için belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin şeması şekil 5’te gösterilmiştir.



Şekil-5 Geleneksel Yönetim²⁶⁹ ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının²⁷⁰, Çalışanların Performansına Etkileri İlişkisinin Kavramsal Modeli²⁷¹

²⁶⁹ Oya Aytemiz Seymen, “Geleneksel Kariyerdan, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, Cilt: 8, Sayı: 1, 79-114, s. 89.

²⁷⁰ Vehbi Çelik, “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1997, Cilt: 3, Sayı: 4, 565-474, s. 469.

²⁷¹ Yonca Gürol ve Onur Muhteşem Çapan, “Örgütsel Performansın Yükseltilmesinde İnsan Performans Teknolojisi Modeli”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 60-78, s. 73.

4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma için belirlenen hipotezler:

Tablo-2 Araştırmanın Hipotezleri

HİPOTEZLER	
Hipotez: 1	H0.1: Geleneksel yönetim uygulamalarının, çalışanların performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi yoktur. H1.1: Geleneksel yönetim uygulamalarının, çalışanların performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.
	Alt hipotezler; H1.1a: Bilimsel işletmenin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1b: Bilimsel işletmenin, dürüstlüğü istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1c: Bilimsel işletmenin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1d: Yönetim süreçlerinin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1e: Yönetim süreçlerinin, dürüstlüğü istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1f: Yönetim süreçlerinin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1g: Bürokratik örgütün, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1h: Bürokratik örgütün, dürüstlüğü istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1i: Bürokratik örgütün, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1j: Yönetimin formülleşmesinin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1k: Yönetimin formülleşmesinin, dürüstlüğü istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır. H1.1l: Yönetimin formülleşmesinin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.

Hipotez: 2	<p>H0.2: Vizyoner liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi yoktur.</p> <p>H1.2: Vizyoner liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p>
	<p>Alt hipotezler;</p> <p>H1.2a: İletişimin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2b: İletişimin, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2c: İletişimin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2d: Güvenilirliğin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2e: Güvenilirliğin, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2f: Güvenilirliğin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2g: Riskin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2h: Riskin, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2i: Riskin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2j: Saygının, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2k: Saygının, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2l: Saygının, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2m: Odağın, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2n: Odağın, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.2o: Odağın, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p>

Hipotez: 3	<p>H0.3: Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi yoktur.</p> <p>H1.3: Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p>
	<p>Alt hipotezler;</p> <p>H1.3a: Bilimsel işletme ve iletişimin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3b: Bilimsel işletme ve iletişimin, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3c: Bilimsel işletme ve iletişimin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>H1.3d: Yönetim süreçleri ve iletişimin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3e: Yönetim süreçleri ve iletişimin, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3f: Yönetim süreçleri ve iletişimin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
	<p>H1.3g: Bürokratik örgüt ve iletişimin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3h: Bürokratik örgüt ve iletişimin, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3i: Bürokratik örgüt ve iletişimin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>H1.3j: Yönetimin formülleşmesi ve iletişimin, özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3k: Yönetimin formülleşmesi ve iletişimin, dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.3l: Yönetimin formülleşmesi ve iletişimin, görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

Hipotez: 4	<p>H0.4: Demografik değişkenlerin, geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen çalışanların performansı üzerinde etkisi yoktur.</p> <p>H1.4: Demografik değişkenlerin, geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen çalışanların performansı üzerinde etkisi vardır.</p>
	<p>Alt hipotezler;</p> <p>H1.4a: Cinsiyetin; bilimsel işletme ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4b: Cinsiyetin; bilimsel işletme ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4c: Cinsiyetin; bilimsel işletme ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4d: Çalışma süresinin; bilimsel işletme ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4e: Çalışma süresinin; bilimsel işletme ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4f: Çalışma süresinin; bilimsel işletme ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4g: Eğitimin; bilimsel işletme ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4h: Eğitimin; bilimsel işletme ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4i: Eğitimin; bilimsel işletme ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4j: Yaşın; bilimsel işletme ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4k: Yaşın; bilimsel işletme ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.4l: Yaşın; bilimsel işletme ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

Hipotez: 5	<p>H0.5: Demografik değişkenlerin, vizyoner liderlik anlayışıyla yönetilen çalışanların performansı üzerinde etkisi yoktur.</p> <p>H1.5: Demografik değişkenlerin, vizyoner liderlik anlayışıyla yönetilen çalışanların performansı üzerinde etkisi vardır.</p>
	<p>Alt hipotezler;</p> <p>H1.5a: Cinsiyetin; iletişim ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5b: Cinsiyetin; iletişim ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5c: Cinsiyetin; iletişim ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5d: Çalışma süresinin; iletişim ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5e: Çalışma süresinin; iletişim ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5f: Çalışma süresinin; iletişim ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5g: Eğitimin; iletişim ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5h: Eğitimin; iletişim ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5i: Eğitimin; iletişim ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5j: Yaşın; iletişim ve özgeciliğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5k: Yaşın; iletişim ve dürüstlüğe istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>H1.5l: Yaşın; iletişim ve görev performansına istatistik anlamda pozitif yönlü etkisi vardır.</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi

4.1.9.1. Geleneksel Yönetim Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada, Ada ve Ercoşkun'un (2009)²⁷² çalışmasında kullanmış olduğu "Klasik Yönetim Yaklaşımları Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Ölçek; "bilimsel işletme, yönetim süreçleri, bürokratik örgüt ve yönetimin formülleşmesi olmak üzere toplam 4 boyuttan oluşmaktadır. Geleneksel Yönetim Ölçeği, bilimsel işletmeye ait 6 soru; yönetim süreçlerine ait 9 soru, bürokratik örgüte ait 5 soru ve yönetimin formülleşmesine ait 5 soru olmak üzere toplam 24 sorudan oluşmaktadır. 5'li likert tipine göre oluşturulmuş olan ölçekte katılımcılardan soruları; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5=Kesinlikle

²⁷² Şükrü Ada ve M. Hanifi Ercoşkun, "Okul Müdürlerinin Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımlarını Uygulama Biçimleri", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 13, Sayı: 2, 171-182, ss. 175-176.

katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. Klasik yönetim ölçeğine ait Cronbach Alpha Katsayısı, 0,829 olarak hesaplanmıştır.

4.1.9.2. Vizyoner Liderlik Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada, “Vizyoner Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek oluşturulurken Sashkin’in (1996)²⁷³ yılında geliştirmiş olduğu ve Tanrıbil’in (2015)²⁷⁴ çalışmasında kullanmış olduğu modelden yararlanılarak Vizyoner Liderlik Ölçeği oluşturulmuştur. Vizyoner liderlik; iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Vizyoner Liderlik Ölçeği, iletişim boyutuna ait 5 soru; güvenilirlik boyutuna ait 5 soru; risk boyutuna ait 5 soru, saygı boyutuna ait 5 soru ve odak boyutuna ait 5 soru olmak üzere toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Vizyoner liderliğin ölçülmesinde 1- Hiç Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirmesi yapılan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı ise, 0,988 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.1.9.3. Çalışan Performansı Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada kullanılan “Performans Ölçeği”ni; Goodman ve Svyantek tarafından geliştirilmiş (1999)²⁷⁵, Yusoff ve arkadaşları (2014)²⁷⁶ tarafından kullanılmıştır. Ölçek 25 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek sırasıyla “özgecilik (başkalarının iyiliği için elinden geleni esirgememe durumu)” (alturism – 7 madde), “dürüstlük” (conscientiousness – 9 madde) ve “görev performansı” (task performance – 9 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Çalışan Performans Ölçeği, 5’li likert tipi ölçeğine göre gruplandırılarak hazırlanmıştır. Ölçekte; 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan performansına ait güvenilirlik, 0,71 olarak hesaplanmıştır.

²⁷³ Marshall Sashkin, *Visionary Leader Assessment Trainers Guide*, Human Resource Development Pr., 1996, p. 35.

²⁷⁴ Sema Tanrıbil, Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2015, s. 54 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁷⁵ S. A. Goodman and D. J. Svyantek, “Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter”, *Journal of Vocational Behavior*, 1999, Volume: 5, Issue: 2, 254-275.

²⁷⁶ Rosman Bin Md Yusoff vd., “Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2014, Volume: 4, No: 1, 35-41, p. 36.

4.1.10. Veri Toplama Tekniği

Tezin teorik kısmı, (tez, kitap, makale, internet vb.) taramaları ile tamamlanmıştır. Tezin uygulama kısmında; çalışmanın verilerinin toplanmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Dolayısıyla, katılımcıların seçilmesinde, ilgili işyerlerine gidilerek ve tesadüfi olarak karşılaşılan çalışanlara anketler dağıtılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ilk önce, hazırlanan ölçeklerin güvenilirliğini sağlayabilmek için 50 adet pilot anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için gerekli düzeltme ve değişiklikler gerçekleştirildikten sonra, ölçekler araştırmanın örnekleme alanının tamamına uygulanmıştır. Yapılan anket uygulamaları sonucunda elde edilen veriler, SPSS istatistik programı kullanarak analiz edilmiştir. Analiz safhasında; frekans tabloları oluşturulmuş, faktör analizi, Anova analizi, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi gibi temel karşılaştırmalar uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında, çalışmanın sonuç, öneriler ve tez raporu tamamlanmıştır.

4.1.11. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılan anket araştırmasında sorulan soruların araştırmanın amacını ne kadar iyi temsil ettiğini, örnekleme yeterliliğini, anket soruları arasında ilişkilerin olup olmaması gibi durumları incelemek amaçlı yapılmaktadır. Yapılan araştırmanın güvenilirliği tespit edilirken Cronbach Alpha katsayısı incelenir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alır. Cronbach Alpha katsayısının aldığı değerlere göre anlamları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-3 Cronbach Alpha Katsayısı Değer Aralıkları

Cronbach Alpha Değer	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alpha katsayısı<0,40	Güvenilir Değer
0,40< Cronbach Alpha katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik
0,60< Cronbach Alpha katsayısı<0,80	Güvenilir
0,80< Cronbach Alpha katsayısı<1,00	Yüksek Güvenilirlik

Yapılan anket araştırması sonucunda hesaplanan güvenilirlik katsayısı "güvenilir değer" aralığında ise anket soruları yeniden hazırlanmalıdır. "Düşük Güvenilirlik" aralığında ise analiz sonucunda güvenilirliği düşüren sorular çıkartılmalı ve gerekli görüldüğü takdirde yerine yeni sorular eklenmelidir. "Güvenilir" aralığında ise anket sorularında düzenlemeye gerek yoktur. Ancak araştırmacının isteğine bağlı olarak sorularda düzenleme yapılabilir. "Yüksek Güvenilirlik" aralığında ise istenilen en iyi sonuç elde edilmiş olur.

Tablo-4 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Katsayısı	N
Araştırma Soruları	0,913	75

Yapılan araştırmada uygulanan ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısının 0,913 olduğu tespit edilmiştir. Bu değere göre yapılan araştırma soruları yüksek güvenilirliktedir.

4.2. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde demografik bulgular bölümü; cinsiyet değişkeni, işletmedeki hizmet süresi değişkeni, eğitim durumu değişkeni, yaş değişkeni ve görev değişkeni olmak üzere beş alt başlık içerisinde ele alınmıştır.

Tablo-5 Demografik Değişkenler Frekans Toplu Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet	Erkek	228	57,0	57,0	57,0
	Kadın	172	43,0	43,0	100,0
İşletmedeki Hizmet Süresi	1-8 Yıl	219	54,8	54,8	54,8
	9-18 Yıl	108	27,0	27,0	81,8
	19-30 Yıl	29	7,3	7,3	89,0
	31-40 Yıl	18	4,5	4,5	93,5
	41-50 Yıl	17	4,3	4,3	97,8
	51 Yıl ve Daha Fazla	9	2,3	2,3	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	10	2,5	2,5	2,5
	Lise ve Dengi Okul	54	13,5	13,5	16,0
	Ön Lisans	62	15,5	15,5	31,5
	Lisans	205	51,3	51,3	82,8
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	17,3	17,3	100,0
Yaş	18-29 Yaş	55	13,8	13,8	13,8
	30-41 Yaş	199	49,8	49,8	63,5
	42-53 Yaş	114	28,5	28,5	92,0
	54 Yaş ve Üzeri	32	8,0	8,0	100,0
Görev	Yönetici	306	76,5	76,5	76,5
	Ofis Memuru	35	8,8	8,8	85,3
	Temizlik Görevlisi	16	4,0	4,0	89,3
	İşçi	30	7,5	7,5	96,8
	Güvenlik	13	3,3	3,3	100,0

Toplamda 400 kişi ile yapılan araştırmada, katılımcıların 228'i (%57) erkek ve 172'si (%43) kadındır. Erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılar işletmedeki hizmet süresi değişkenine göre incelendiğinde 219'unun (%54,8) 1-8 yıl aralığında, 108'inin (%27,00) 9-18 yıl aralığında, 29'unun 19-30 yıl aralığında (%7,3), 18'inin (%4,5) 31-40 yıl aralığında, 17'sinin (%4,3) 41-50 yıl arasında ve 9'unun (%2,3) da 51 yıl ve daha fazla süredir buldukları işletmede hizmet ettikleri tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığı zaman hizmet süresi arttıka çalışan sayısının azaldığı görölmektedir. En fazla katılımcının 1-8 yıl arasında aynı işletmede hizmet veren grupta olduğu görölmektedir.

Katılımcılar eğitim durumuna göre incelendiğinde 10 (%2,5) kişinin ilköğretim, 54 (%13,5) kişinin lise ve dengi okul, 62 (%15,5)kişinin ön lisans, 205 (%51,3) kişinin lisans ve 69 (%17,3) kişinin yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim aldıkları görölmektedir. Genel olarak bakıldığında katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca en fazla katılımcının olduğu eğitim düzeyi lisans grubundadır.

Katılımcılar yaş değişkenine göre incelendiğinde 55'inin (%13,8) 18-29 yaş aralığında, 199'unun (%49,8) 30-41 yaş aralığında, 114'ünün (%28,5) 42-54 yaş aralığında ve 32'sinin (%8,0) 54 yaş ve üzerinde olduğu görölmektedir. Genel olarak bakıldığında katılımcıların yaş ortalamalarının düşük olduğu görölmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu genctir ve en fazla katılımcının 30-41 yaş aralığı grubunda olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılar görev değişkenine göre incelendiğinde 306'sının (%76,5) yönetici, 35'inin (%8,8) ofis memuru, 16'sının (%4,0) temizlik görevlisi, 30'unun (%7,5) işçi ve 13'ünün (%3,3) güvenlik görevlisi olduğu görölmektedir. En fazla katılımcının yönetici grubundan olduğu tespit edilmiştir.

4.3. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi yapılmasının amacı, anketteki benzer soruları birleştirerek belirli başlıklar (faktörler-boyutlar) altında toplamaktır. Faktör analizi, KMO değeriyle ölçölür. KMO değerleri 0 ile 1 arasında değişir ve bulunan değer 1'e yakılaştıka sorular arasındaki ilişkinin arttığına karar verilir. Bu bölümde Faktör Analizi bölümü; geleneksel yönetim ölçeği, vizyoner liderlik ölçeği, çalışan performansı ölçeği ve çalışmanın tüm ölçekleri için yapılan faktör analizi olmak üzere dört alt başlık altında ele alınmiştir.

4.3.1. Geleneksel Yönetim Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-6 Geleneksel Yönetim Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (Dört faktör toplam varyansın %82,495 'ini açıklamaktadır. Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu P Değeri 0,00'dır.							
	Alpha	Ortalama	SS	Faktör Yük Ağırlıkları			
				BİLİMSEL İŞLETME	YÖNETİM SÜREÇLERİ	BÜROKRATİK ÖRGÜT	YÖNETİMİN FORMÜLLEŞMESİ
BİLİMSEL İŞLETME	0,873						
S6		4.2900	.83224	.689			
S7		4.5850	.60306	.922			
S8		4.5850	.60306	.922			
S9		4.5150	.68626	.619			
S10		4.2875	.83761	.690			
S11		4.5850	.60306	.922			
YÖNETİM SÜREÇLERİ	0,875						
S12		4.4025	.72582		.845		
S13		4.4250	.71460		.565		
S14		4.4025	.72582		.845		
S15		4.5850	.60306		.735		
S16		4.5650	.62189		.645		
S17		4.3350	.81513		.589		
S18		4.4250	.71460		.565		
S19		4.4025	.72582		.845		
S20		4.5850	.60306		.735		
BÜROKRATİK ÖRGÜT	0,838						
S21		4.5650	.62189			.834	
S22		4.3350	.81513			.845	
S23		4.5650	.62189			.834	
S24		4.3350	.81513			.845	
S25		4.4250	.71460			.536	
YÖNETİMİN FORMÜLLEŞMESİ	0,738						
S26		4.4025	.72582				.683
S27		4.5850	.60306				.747
S28		4.5650	.62189				.771
S29		4.3350	.81513				.722
S30		4,4250	,71460				,592

Geleneksel yönetim ölçeği üzerinde faktör analizinin uygulanmasının Bartlett test istatistiğinden elde edilen sonuçlara göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($P < 0,05$). Faktör analizleri sonucunda elde edilmiş olan açıklama yüzdelerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Geleneksel yönetim ölçeği üzerinde, faktör analizi yapılarak gerekli olan tüm hesaplamalar yapıldıktan sonra, yapılan bu hesaplamalar, yukarıda yer alan faktör analizi tablosu üzerinde gösterilmektedir. Faktör analizi sonucunda 4 tane alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu alt düzeyler bilimsel işletme, yönetim süreçleri, bürokratik örgüt ve yönetimin formülleşmesidir. Güvenilirlik katsayısı olan Alpha değeri, ölçeğin bütün alt düzeyleri için hesaplanmıştır. Alt düzeylerden elde edilen değerler incelendiğinde, bu alt düzeyler için güvenilirliğin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anketlerde yer alan soruların düzeylerinin belirlenebilmesi için faktör yüklerinden yararlanılmıştır. İlgili sorular, faktör yüklerinin yoğun olduğu düzeye atanır. Tablo 4'te yalnızca anket sorularının faktör düzeylerine ait faktör yükleri yer almaktadır.

4.3.2. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-7 Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (Dört faktör toplam varyansın %93,298 ' ini açıklamaktadır. Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu P Değeri 0,00'dır.								
	Alpha	Ortalama	SS		Faktör Yük Ağırlıkları			
				İletişim	Güvenilirlik	Risk	Saygı	Odak
İletişim	0,738							
S31		4.4025	.72582	.683				
S32		4.5850	.60306	.747				
S33		4.5650	.62189	.771				
S34		4.3350	.81513	.722				
S35		4.4250	.71460	.592				
Güvenilirlik	0,808							
S36		4,4025	.72582		.619			
S37		4.5900	.60648		.712			
S38		4.5650	.62189		.909			
S39		4.3350	.81513		.656			
S40		4.5650	.62189		.909			
Risk	0,787							
S41		4.3350	.81513			.711		
S42		4.4250	.71460			.584		
S43		4.4125	.73396			.707		
S44		4.5850	.60306			.746		
S45		4.5150	.68626			.720		
Saygı	0,844							
S46		4.2900	.83224				.803	
S47		4.5850	.60306				.657	
S48		4.5150	.68626				.829	
S49		4.2900	.83224				.803	
S50		4.5150	.68626				.829	
Odak	0,857							
S51		4.2900	.83224					.803
S52		4,5850	.60306					.657
S53		4.5150	.68626					.829
S54		4.2900	.83224					.803
S55		4.5150	.68626					.829

Vizyoner ölçeği üzerinde faktör analizinin uygulanmasının Bartlett test istatistiğinden elde edilen sonuçlara göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($P < 0,05$). Faktör analizleri sonucunda elde edilmiş olan açıklama yüzdelerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vizyoner ölçeği üzerinde faktör analizi yapılarak gerekli olan tüm hesaplamalar yapıldıktan sonra, yapılan bu hesaplamalar, yukarıda yer alan faktör analizi tablosu üzerinde gösterilmiştir. Faktör analizi sonucunda 5 tane alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu alt düzeyler iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odaktır. Güvenilirlik katsayısı olan Alpha değeri, ölçeğin bütün alt düzeyleri için hesaplanmıştır. Alt düzeylerden elde edilen değerler incelendiğinde, bu alt düzeyler için güvenilirliğin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anketlerde yer alan soruların düzeylerinin belirlenebilmesi için faktör yüklerinden yararlanılmaktadır. İlgili sorular, faktör yüklerinin yoğun olduğu düzeye atanır. Tablo 5'te yalnızca anket sorularının faktör düzeylerine ait faktör yükleri yer almaktadır.

4.3.3. Çalışan Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-8 Çalışan Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (İki faktör toplam varyansın %99,912 ' ini açıklamaktadır.) Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu P değeri 0,00'dir.						
	Alpha	Ortalama	SS	Faktör Yük Ağırlıkları		
				Özgecilik	Dürüstlük	Görev Performansı
Özgecilik	0,918					
S56		4,2900	,83224	,954		
S57		4,5850	,60306	,549		
S58		4,5150	,68626	,624		
S59		4,2900	,83224	,954		
S60		4,2900	,83224	,954		
S61		4,5150	,68626	,624		
S62		4,2900	,83224	,954		
Dürüstlük	0,920					
S63		4,5850	,60306		,679	
S64		4,5150	,68626		,889	

S65		4,5150	,68626		,889	
S66		4,2875	,83761		,712	
S67		4,2900	,83224		,713	
S68		4,5150	,68626		,889	
S69		4,2950	,83048		,708	
S70		4,5850	,60306		,679	
S71		4,5150	,68626		,889	
Görev Performansı	0,930					
S72		4,5150	,68626			,833
S73		4,2925	,82986			,817
S74		4,2900	,83224			,821
S75		4,5125	,69358			,832
S76		4,2900	,83224			,821
S77		4,5850	,60306			,580
S78		4,5150	,68626			,833
S79		4,5150	,68626			,833
S80		4,2900	,83224			,821

Çalışan performansı ölçeği için yapılan bartlett test istatistiği sonucuna göre p değerinin ($P < 0,05$). anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca faktör analizi sonucunda elde edilen açıklama yüzdesi de oldukça yüksektir.

Çalışan performansı ölçeği üzerinde faktör analizi uygulanıp gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra yapılan hesaplamalar yukarıdaki faktör analizi tablosunda verilmiştir. Faktör analizi sonucunda 3 tane alt düzey belirlenmiştir. Bu alt düzeyler özgecilik, dürüstlük ve görev performansıdır. Ölçeğin her bir alt düzeyi için güvenilirlik katsayısı olan Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu değerler incelendiğinde ölçeğin alt düzeyleri için güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anket sorularının hangi düzeye ait olduğunu belirleyebilmek için faktör yüklerinden yararlanılır. Faktör yükleri hangi düzeyde daha fazla ise ilgili soru faktör yükü fazla olan düzeye atanır. Yukarıdaki tabloda sadece dâhil oldukları faktör düzeyine ait faktör yükleri verilmiştir.

4.3.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Tablo-9 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışma Ölçeklerinin Alt Düzeyleri					
Düzeyler	Soru Sayısı	Anket Soru Aralıkları	Cronbach's Alpha Değeri		
			Boyutlar	Ölçekler	Tamamı
Geleneksel Yönetim Ölçeği					0,913
Bilimsel İşletme	6	S6-S11	0,742	0,841	
Yönetim Süreçleri	9	S12-S20	0,745		
Bürokratik Örgüt	4	S21-S25	0,726		
Yönetimin Formülleşmesi	5	S26-S30	0,768		
Vizyoner Liderlik Ölçeği					
İletişim	5	S31-S35	0,719	0,814	
Güvenilirlik	5	S36-S40	0,896		
Risk	5	S41-S45	0,773		
Saygı	5	S46-S50	0,736		
Odak	5	S51-S55	0,731		
Çalışan Performansı Ölçeği					
Özgecilik	7	S56-S62	0,865	0,931	
Dürüstlük	9	S63-S71	0,928		
Görev Performansı	9	S72-S80	0,926		

Ölçekler için yapılan faktör analizleri sonucunda 3 ölçeğe ait 12 alt düzey tespit edilmiştir. Çalışmanın tamamı, Ölçekleri ve Ölçeklerin her bir alt düzeyi için güvenilirlik katsayısı Alpha değeri hesaplanmıştır. Alt düzeyler için hesaplanan Alpha değerlerinin en küçüğü iletişime ait olan 0,719 değeridir. En düşük olan bu değer bile güvenilir düzeydedir. Ölçeklere ait Alpha değerlerinin alt düzeylere ait Alpha değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeklere ait Alpha değerinin tamamı yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir. Araştırmanın tamamı için hesaplanan Alpha değeri ise 0,913'tür. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Bu değere bakarak çalışmanın çok güvenilir olduğu tespiti yapılır.

4.4. ANOVA ANALİZLERİ

Yapılan araştırmadaki değişken grupları arasındaki farklılıklar genel adı ile anova analizleri ile test edilmiştir. Çalışmanın düzeyleri ile Cinsiyet değişkeni grupları arasındaki farklar independent t testi ile test edilmiştir. Ayrıca çalışmanın düzeyleri ile çalışma süresi, eğitim durumu, yaş ve görev değişkenlerinin grupları arasındaki farklılıklar one way anova testi ile test edilmiştir.

4.4.1. T Testi

T testi, iki veri setinden elde edilen ortalamalar arasında fark olup olmadığının tespit edilebilmesi için istatistiksel analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır. Cinsiyet (kadın, erkek), medeni durum (evli, bekar) gibi iki gruplu değişkenler için kullanılan analiz yöntemidir.

4.4.2. One Way Anova Testi

İşlemlerin ortalamaları ve verilerin grup ortalamaları arasındaki farkları karşılaştırmak amacıyla kullanılan analiz yöntemine One way anova testi denir. Bağımlı değişkenler üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisi, varyans analizi ile araştırılmaktadır. Eğitim durumu, yaş, hizmet yılı gibi ikiden fazla gruplu değişkenler için kullanılır.

Bu iki test hesaplamalarının sonuçlarının karşılaştırılması için T ve F tablo değerleri kullanılabilir ancak açıklamaların kolayca yapılması için p değerleri dikkate alınmıştır. Hesaplanan bu p değeri alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçükse çalışmanın düzeyleri ile demografik değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

4.4.3. Cinsiyet ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-10 Cinsiyet İçin Anova Tablosu

Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	T	P
Bilimsel İşletme	Erkek	228	26,3947	2,93878	2,192	,029
	Kadın	172	25,7093	3,29404		
Yönetim Süreçleri	Erkek	228	40,3465	3,45112	1,726	,085
	Kadın	172	39,7093	3,90791		
Bürokratik Örgüt	Erkek	228	22,2412	2,45105	1,173	,241
	Kadın	172	21,9360	2,73198		
Yönetimin Formülleşmesi	Erkek	228	17,5789	4,17965	-,277	,782
	Kadın	172	17,6977	4,32880		
İletişim	Erkek	228	16,8158	3,66569	-,026	,979
	Kadın	172	16,8256	3,65850		
Güvenilirlik	Erkek	228	17,8333	4,86091	,775	,439
	Kadın	172	17,4535	4,84172		
Risk	Erkek	228	19,6974	3,90195	,488	,626
	Kadın	172	19,5116	3,58275		
Saygı	Erkek	228	18,6447	3,70035	,479	,632
	Kadın	172	18,4593	4,00928		
Odak	Erkek	228	22,5132	2,39581	1,819	,070
	Kadın	172	22,0581	2,58133		
Özgecilik	Erkek	228	20,6009	7,37022	1,880	,061
	Kadın	172	19,1512	7,97440		
Dürüstlük	Erkek	228	35,7675	7,32225	1,263	,207
	Kadın	172	34,8430	7,14706		
Görev Performansı	Erkek	228	22,8509	7,79894	-,684	,495
	Kadın	172	23,4070	8,38249		

H0: Çalışmanın düzeyleri cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H1: Çalışmanın düzeyleri cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek için t testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H1 hipotezi kabul edilir ve ilgili düzeyin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Analiz sonucunda hesaplanan p değerlerine bakıldığında bilimsel işletme düzeyine ait p değerinin (P=0,029) alfa değerinden(Alpha=0,05) daha küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bilimsel işletme düzeyi için H1 hipotezi kabul edilir. Yani bilimsel işletme cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin bilimsel işletme düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

4.4.4. Hizmet Süresi ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-11 Hizmet Süresi Tablosu

Düzeyler	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	P
Bilimsel İşletme	1-8 Yıl	219	26,3059	2,76155	,948	,450
	9-18 Yıl	108	25,7593	3,85210		
	19-30 Yıl	29	25,6552	3,40458		
	31-40 Yıl	18	26,6111	2,72545		
	41-50 Yıl	17	25,4118	2,20960		
	51 Yıl ve	9	26,8889	2,14735		
Yönetim Süreçleri	1-8 Yıl	219	40,2100	3,48413	,693	,629
	9-18 Yıl	108	39,6111	4,34673		
	19-30 Yıl	29	40,2759	3,73111		
	31-40 Yıl	18	40,6667	1,68034		
	41-50 Yıl	17	39,7059	2,86716		
	51 Yıl ve	9	41,1111	2,97676		
Bürokratik Örgüt	1-8 Yıl	219	22,2466	2,46506	1,09	,362
	9-18 Yıl	108	21,6481	2,86883		
	19-30 Yıl	29	22,5172	2,38478		
	31-40 Yıl	18	22,3889	2,63771		
	41-50 Yıl	17	22,0000	2,31840		
	51 Yıl ve	9	22,6667	2,34521		
Yönetimin Formülleşmesi	1-8 Yıl	219	17,5525	4,35055	1,85	,102
	9-18 Yıl	108	17,3889	4,32302		
	19-30 Yıl	29	17,2759	4,58956		
	31-40 Yıl	18	17,2222	2,01627		
	41-50 Yıl	17	19,5294	3,08459		
	51 Yıl ve	9	20,7778	2,94863		
İletişim	1-8 Yıl	219	17,0228	3,73852	,877	,497
	9-18 Yıl	108	16,5556	3,58693		
	19-30 Yıl	29	16,6552	3,45663		
	31-40 Yıl	18	15,5000	3,68223		
	41-50 Yıl	17	17,5882	4,00092		
	51 Yıl ve	9	16,7778	2,10819		
Güvenilirlik	1-8 Yıl	219	17,7626	4,63020	,405	,845
	9-18 Yıl	108	17,4259	4,99196		
	19-30 Yıl	29	17,0345	6,06796		
	31-40 Yıl	18	17,8333	5,12491		
	41-50 Yıl	17	18,0588	5,11701		
	51 Yıl ve	9	19,3333	3,57071		
Risk	1-8 Yıl	219	19,6484	3,67481	,305	,910
	9-18 Yıl	108	19,5833	3,76686		
	19-30 Yıl	29	19,2069	4,21205		
	31-40 Yıl	18	20,1111	3,56270		
	41-50 Yıl	17	19,1176	4,35721		
	51 Yıl ve	9	20,5556	4,39065		
Saygı	1-8 Yıl	219	18,7900	3,94011	,997	,419
	9-18 Yıl	108	18,1204	3,89516		
	19-30 Yıl	29	18,4138	3,36492		
	31-40 Yıl	18	17,5000	3,60147		
	41-50 Yıl	17	19,5294	3,29996		
	51 Yıl ve	9	19,2222	2,90593		
Odak	1-8 Yıl	219	22,2648	2,41615	,524	,758
	9-18 Yıl	108	22,2593	2,68735		
	19-30 Yıl	29	22,4828	2,35464		

	31-40 Yıl	18	22,5000	2,47933		
	41-50 Yıl	17	22,2353	2,75067		
	51 Yıl ve	9	23,5556	1,58990		
Özgecilik	1-8 Yıl	219	20,1416	7,66698	,704	,621
	9-18 Yıl	108	19,6574	7,55560		
	19-30 Yıl	29	19,2069	7,06793		
	31-40 Yıl	18	18,1667	8,08957		
	41-50 Yıl	17	21,7647	8,45968		
	51 Yıl ve	9	22,5556	8,83333		
Dürüstlük	1-8 Yıl	219	35,3881	6,89901	,953	,446
	9-18 Yıl	108	34,8426	7,94627		
	19-30 Yıl	29	37,1034	7,16811		
	31-40 Yıl	18	35,0000	7,95576		
	41-50 Yıl	17	34,1176	7,55714		
	51 Yıl ve	9	38,7778	4,71110		
Görev (iş) Performansı	1-8 Yıl	219	23,7169	8,65613	,813	,541
	9-18 Yıl	108	22,2222	7,43738		
	19-30 Yıl	29	21,5517	5,25484		
	31-40 Yıl	18	22,2778	7,37887		
	41-50 Yıl	17	24,0588	8,15836		
	51 Yıl ve	9	23,0000	8,45577		

H0: Çalışmanın düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H2: Çalışmanın düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile hizmet süresi arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. P Değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H2 hipotezi kabul edilir ve ilgili düzeyin hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Analiz sonucunda hesaplanan p değerlerine bakıldığında çalışmanın tüm düzeyleri için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden çalışmanın düzeyleri ile çalışma süresi arasında kurulan H0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışmanın düzeyleri çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5. Öğrenim Durumu ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-12 Öğrenim Durumu İçin Anova Tablosu

Düzeyler	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	P
Bilimsel İşletme	İlköğretim	10	25,4000	3,94968	2,510	,041
	Lise ve Dengi Okul	54	25,0185	4,57017		
	Ön Lisans	62	25,9839	3,13882		
	Lisans	205	26,2683	2,65891		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	26,6522	2,64478		
Yönetim Süreçleri	İlköğretim	10	39,4000	5,35828	3,289	,011
	Lise ve Dengi Okul	54	38,6111	5,40586		
	Ön Lisans	62	39,6935	3,80504		
	Lisans	205	40,4488	3,03146		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	40,5362	3,01262		
Bürokratik Örgüt	İlköğretim	10	20,4000	3,74759	2,758	,028
	Lise ve Dengi Okul	54	21,5000	3,51681		
	Ön Lisans	62	21,8387	2,80043		
	Lisans	205	22,3073	2,21142		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	22,4928	2,16675		
Yönetimin Formülleşmesi	İlköğretim	10	15,8000	4,63801	1,536	,191
	Lise ve Dengi Okul	54	17,0556	4,11356		
	Ön Lisans	62	18,4677	3,68745		
	Lisans	205	17,7561	4,22516		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	17,2174	4,69627		
İletişim	İlköğretim	10	16,0000	4,32049	,417	,796
	Lise ve Dengi Okul	54	16,9630	3,41452		
	Ön Lisans	62	16,7258	3,59494		
	Lisans	205	16,7122	3,70481		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	17,2319	3,72253		
Güvenilirlik	İlköğretim	10	17,5000	5,87367	,257	,905
	Lise ve Dengi Okul	54	17,4259	4,59533		
	Ön Lisans	62	18,1290	5,05538		
	Lisans	205	17,5268	4,94534		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	17,8986	4,51190		
Risk	İlköğretim	10	19,0000	5,03322	,405	,805
	Lise ve Dengi Okul	54	19,3704	3,43839		
	Ön Lisans	62	19,4516	3,65602		
	Lisans	205	19,6098	4,03343		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	20,0725	3,07418		
Saygı	İlköğretim	10	17,7000	2,86938	,421	,793
	Lise ve Dengi Okul	54	18,4815	3,85952		
	Ön Lisans	62	18,5968	3,82597		
	Lisans	205	18,4634	3,81751		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	19,0290	4,03285		
Odak	İlköğretim	10	21,6000	2,17051	,574	,681
	Lise ve Dengi Okul	54	21,9630	3,04038		
	Ön Lisans	62	22,4516	2,35168		
	Lisans	205	22,3805	2,37669		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	22,3913	2,50422		

	Doktora					
Özgeçiliclik	İlköğretim	10	18,6000	7,89092	,614	,653
	Lise ve Dengi Okul	54	19,9815	7,50721		
	Ön Lisans	62	20,3710	8,10835		
	Lisans	205	19,5610	7,42495		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	21,0580	8,10026		
Dürüstlük	İlköğretim	10	34,9000	6,26188	1,575	,180
	Lise ve Dengi Okul	54	33,1667	7,88059		
	Ön Lisans	62	35,7258	6,21518		
	Lisans	205	35,5854	7,24019		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	36,2029	7,63617		
Görev Performansı	İlköğretim	10	21,3000	6,86456	,724	,576
	Lise ve Dengi Okul	54	23,2593	8,60492		
	Ön Lisans	62	24,5323	8,80521		
	Lisans	205	22,7463	7,60895		
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	22,9420	8,38045		

H0: Çalışmanın düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H3: Çalışmanın düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H3 hipotezi kabul edilir ve ilgili düzeyin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Analiz sonucunda hesaplanan p değerlerine bakıldığında bilimsel işletme (P=0,029), yönetim süreçleri (P=0,011), bürokratik örgüt (P=0,028) düzeylerine ait p değerinin alfa değerinden (Alpha=0,05) daha küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bilimsel işletme, yönetim süreçleri ve bürokratik örgüt düzeyleri için H3 hipotezi kabul edilir. Yani bilimsel işletme, yönetim süreçleri ve bürokratik örgüt eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Ortalamalar incelendiğinde lise ve dengi okul düzeyinde eğitim alanların bilimsel işletme düzeyinin yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim alanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Yönetim süreçleri düzey ortalamalarında lise ve dengi düzeyinde eğitim almış kişilerin hem lisans hem de yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerden daha fazla ortalamasının olduğu tespit edilmiştir.

Bürokratik örgüt düzeyi ortalamalarında ise yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin ortalamalarının diğer eğitim düzeyi gruplarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Farklılık olduğu saptanan alt düzeylerin ortalama değerleri incelendiğinde;

Bu çalışmada yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin risk alma eğilimi ve yenilikçilik düzeyleri, ilköğretim ile lise ve dengi okul düzeyinde eğitim almış kişilerin puanlarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde eğitim düzeyi arttıkça risk alma eğilimi de artmaktadır. Yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin rekabetçi agresifliklerinin diğer gruplara göre fazla olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığı zaman lise ve dengi düzeyinde eğitim almış kişilerin rekabetçi agresifliklerinin en az olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça rekabetçi agresifliğin arttığı tespit edilmiştir. Lise ve dengi düzeyde eğitim almış kişilerin örgütsel yenilenme puanları diğer öğrenim durumu gruplarına göre daha düşüktür. Genel olarak bakıldığı zaman ise öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel yenilenme puanı da artmaktadır.

4.4.6. Yaş ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-13 Yaş İçin Anova Tablosu

Düzeyler	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	SS	F	P
Bilimsel İşletme	18-29 Yaş	55	26,1455	2,86368	3,212	,023
	30-41 Yaş	199	25,6935	3,49480		
	42-53 Yaş	114	26,8158	2,35581		
	54 Yaş ve Üzeri	32	26,0000	3,01609		
Yönetim Süreçleri	18-29 Yaş	55	40,4727	3,25380	2,552	,045
	30-41 Yaş	199	39,5779	4,12589		
	42-53 Yaş	114	40,6842	2,96682		
	54 Yaş ve Üzeri	32	40,2813	3,19510		
Bürokratik Örgüt	18-29 Yaş	55	22,0545	2,16383	1,228	,299
	30-41 Yaş	199	21,9146	2,86880		
	42-53 Yaş	114	22,4912	2,21118		
	54 Yaş ve Üzeri	32	22,0625	2,47487		
Yönetimin Formülleşmesi	18-29 Yaş	55	17,9091	4,04270	,393	,758
	30-41 Yaş	199	17,4573	4,38281		
	42-53 Yaş	114	17,6316	4,25984		
	54 Yaş ve Üzeri	32	18,2188	3,65208		
İletişim	18-29 Yaş	55	16,7455	3,81623	,084	,969
	30-41 Yaş	199	16,7688	3,63857		
	42-53 Yaş	114	16,9649	3,77680		
	54 Yaş ve Üzeri	32	16,7500	3,19273		

Güvenilirlik	18-29 Yaş	55	17,4000	4,94263	2,106	,099
	30-41 Yaş	199	18,0754	4,80523		
	42-53 Yaş	114	16,8246	4,73968		
	54 Yaş ve Üzeri	32	18,6250	5,11008		
Risk	18-29 Yaş	55	19,1818	4,08743	,697	,554
	30-41 Yaş	199	19,8593	3,51337		
	42-53 Yaş	114	19,3684	3,93591		
	54 Yaş ve Üzeri	32	19,7500	4,12702		
Saygı	18-29 Yaş	55	18,8545	3,76838	1,065	,364
	30-41 Yaş	199	18,2312	3,81211		
	42-53 Yaş	114	18,9825	4,01982		
	54 Yaş ve Üzeri	32	18,6563	3,32740		
Odak	18-29 Yaş	55	22,6182	1,99528	4,210	,006
	30-41 Yaş	199	21,9095	2,71022		
	42-53 Yaş	114	22,8947	2,12181		
	54 Yaş ve Üzeri	32	22,2813	2,59322		
Özgecilik	18-29 Yaş	55	19,6364	8,58587	,556	,644
	30-41 Yaş	199	19,6382	7,34501		
	42-53 Yaş	114	20,7544	7,91946		
	54 Yaş ve Üzeri	32	19,9063	7,10002		
Dürüstlük	18-29 Yaş	55	36,8182	6,05558	1,638	,180
	30-41 Yaş	199	34,6281	7,19304		
	42-53 Yaş	114	35,7982	7,62295		
	54 Yaş ve Üzeri	32	35,9688	7,91277		
Görev Performansı	18-29 Yaş	55	23,4182	8,72563	,465	,707
	30-41 Yaş	199	22,7588	7,29619		
	42-53 Yaş	114	23,7193	9,23586		
	54 Yaş ve Üzeri	32	22,3438	6,88903		

H0: Çalışmanın düzeyleri yaş değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H4: Çalışmanın düzeyleri yaş değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile yaş arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H4 hipotezi kabul edilir ve ilgili düzeyin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Analiz sonucunda hesaplanan p değerlerine bakıldığında bilimsel işletme (P=0,023), Yönetim süreçleri (P=0,045), Odak (P=0,006) düzeylerine ait p değerinin alfa değerinden (Alpha=0,05) daha küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bilimsel işletme, Yönetim Süreçleri ve Odak düzeyleri için H0 reddedilir H4 hipotezi kabul edilir. Yani bilimsel işletme, Yönetim Süreçleri ve Odak düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Ortalamlar incelendiğinde 30-41 yaş aralığında olanların bilimsel işletme düzeyinin 42-53 yaş aralığında olanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Yönetim süreçleri düzey ortalamalarında 30-41 yaş aralığında olanların 42-53 yaş aralığında olan kişilerden daha fazla ortalamasının olduğu tespit edilmiştir.

Odak düzeyi ortalamalarında ise 30-41 yaş aralığında olanların ortalamalarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 18-29 yaş aralığında olanların ortalaması diğer yaş gruplarından oldukça düşüktür.

4.4.7. Görev ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-14 Görev İçin Anova Tablosu

Düzeyler	Görev	N	Ort	S.S.	T Değeri	P Değeri
Bilimsel İşletme	Yönetici	306	26,1863	3,09011	2,161	,073
	Ofis Memuru	35	26,2571	2,54770		
	Temizlik Görevlisi	16	23,8750	4,25637		
	İşçi	30	26,2000	3,05580		
	Güvenlik	13	26,1538	2,93956		
Yönetim Süreçleri	Yönetici	306	40,1863	3,69687	,988	,414
	Ofis Memuru	35	39,8000	3,62832		
	Temizlik Görevlisi	16	38,4375	4,16283		
	İşçi	30	39,9000	3,31506		
	Güvenlik	13	40,5385	2,98930		
Bürokratik Örgüt	Yönetici	306	22,1667	2,58146	1,706	,148
	Ofis Memuru	35	22,1714	2,33245		
	Temizlik Görevlisi	16	20,5000	3,38625		
	İşçi	30	22,1333	2,45979		
	Güvenlik	13	22,5385	1,80810		
Yönetimin Formülleşmesi	Yönetici	306	17,6013	4,35527	,534	,711
	Ofis Memuru	35	17,4286	3,98738		
	Temizlik Görevlisi	16	16,7500	4,34358		
	İşçi	30	18,1333	3,80320		
	Güvenlik	13	18,7692	2,94827		
İletişim	Yönetici	306	16,7059	3,63026	2,488	,043
	Ofis Memuru	35	16,0571	3,58873		
	Temizlik Görevlisi	16	16,5000	4,44222		
	İşçi	30	18,5000	3,64597		

	Güvenlik	13	18,0769	2,39658		
Güvenilirlik	Yönetici	306	17,8301	4,78973	,377	,825
	Ofis Memuru	35	17,3143	5,42202		
	Temizlik Görevlisi	16	17,1875	4,84725		
	İşçi	30	16,9333	5,21228		
	Güvenlik	13	17,1538	4,21992		
Risk	Yönetici	306	19,6765	3,78477	,517	,723
	Ofis Memuru	35	19,7714	4,03722		
	Temizlik Görevlisi	16	18,3125	3,96180		
	İşçi	30	19,6000	3,35898		
	Güvenlik	13	19,4615	3,40625		
Saygı	Yönetici	306	18,4902	3,92072	1,167	,325
	Ofis Memuru	35	17,9429	3,62948		
	Temizlik Görevlisi	16	18,4375	3,88104		
	İşçi	30	19,8000	3,36718		
	Güvenlik	13	19,3077	2,89783		
Odak	Yönetici	306	22,3007	2,50399	,750	,559
	Ofis Memuru	35	22,4286	2,34252		
	Temizlik Görevlisi	16	21,4375	2,68251		
	İşçi	30	22,6333	2,56614		
	Güvenlik	13	22,7692	1,96443		
Özgecilik	Yönetici	306	20,0458	7,83840	,270	,898
	Ofis Memuru	35	20,5714	7,53925		
	Temizlik Görevlisi	16	18,8750	7,09812		
	İşçi	30	19,8333	6,90369		
	Güvenlik	13	18,4615	6,69098		
Dürüstlük	Yönetici	306	35,3856	7,28495	,096	,984
	Ofis Memuru	35	35,8000	7,35167		
	Temizlik Görevlisi	16	35,1250	7,30183		
	İşçi	30	35,2667	7,38093		
	Güvenlik	13	34,3846	6,86220		
Görev Performansı	Yönetici	306	23,2222	8,21252	,265	,900
	Ofis Memuru	35	22,2286	7,91159		
	Temizlik Görevlisi	16	24,0000	8,48528		
	İşçi	30	22,8333	7,04216		
	Güvenlik	13	21,7692	6,86967		

H0: Çalışmanın düzeyleri görev değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H5: Çalışmanın düzeyleri görev değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile görev arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda

verilmiştir. P değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H5 hipotezi kabul edilir ve ilgili düzeyin görev değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Analiz sonucunda hesaplanan p değerlerine bakıldığında iletişim düzeyine ait p değerinin (P=0,043) alfa değerinden (Alpha=0,05) daha küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden iletişim düzeyi için H5 hipotezi kabul edilir. Yani iletişim göreve göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde güvenlik görevlilerinin iletişim düzeylerinin daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca temizlik görevlilerinin iletişim düzeyi diğer görev gruplarına göre daha fazladır.

4.4.8. Anova Tabloları Genel Sonuçları

Tablo-15 Anova Tablolarındaki Saptanan Farklılıklar

Farklılık Var = V, Farklılık Yok = Y					
	Cinsiyet	Hizmet Süresi	Eğitim Durumu	Yaş	Görev
Bilimsel İşletme	V	Y	V	V	Y
Yönetim Süreçleri	Y	Y	V	V	Y
Bürokratik Örgüt	Y	Y	V		Y
Yönetimin Formülleşmesi	Y	Y	Y	Y	Y
İletişim	Y	Y	Y	Y	V
Güvenilirlik	Y	Y	Y	Y	Y
Risk	Y	Y	Y	Y	Y
Saygı	Y	Y	Y	Y	Y
Odak	Y	Y	Y	V	Y
Özgecilik	Y	Y	Y	Y	Y
Dürüstlük	Y	Y	Y	Y	Y
Görev Performansı	Y	Y	Y	Y	Y

4.5. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ve bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Regresyon analizinin temel amaçlarından biri bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir formda ifade edebilmektir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kurulacak olan bu denkleme regresyon denklemi veya regresyon modeli denir.

Regresyon analizi yapılırken öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki modelin anlamlılığı yani regresyon analizi yapılmasının doğru olup olmadığı sınıranır. Daha sonrasında ise kurulacak olan modelin açıklama yüzdesi incelenir. Modelin açıklama yüzdesi için herhangi bir sınır yoktur ve bilgi amaçlıdır. Ancak açıklama yüzdesi düşük olan modellerden verimli sonuçlar elde edilemez. O yüzden zorunlu olmasa da araştırmacılar tarafından açıklama yüzdesinin yüksek olması istenir.

Açıklama yüzdesi incelendikten sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiler incelenerek modele alınacak ve modelden çıkartılacak değişkenlere karar verilir. Bu işlem yapılırken t testi kullanılır. Ancak SPSS gibi paket programlarda p değeri veya P Değeri gibi kritik değerler karar vermemizi kolaylaştırır. Bu değerler alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçük ise ilgili bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. İstatistiksel açıdan ilişkisiz bulunan değişkenler modelden çıkarılarak anlamlı değişkenler ile regresyon denklemi kurulur.

Regresyon denklemi kurulurken B katsayıları değişkenlerin başına çarpım olarak gelir. Bu B katsayıları ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirler. Eğer B katsayısı negatif bir değer alıyorsa bağımsız değişken bağımlı değişkeni olumsuz/negatif yönde etkiler. B katsayısı pozitif bir değer alıyorsa bağımsız değişken bağımlı değişkeni olumlu/pozitif yönde etkiler.

4.5.1. Araştırmanın Bağımlı Bağımsız Değişkenleriyle İlgili Özet Regresyon Tablosu

Tablo-16 Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen İlişkiler Tablosu

	Finansal Performans	Finansal Olmayan Performans	Çevresel Performans	Ekonomik Performans	Sosyal Performans
Risk Alma Eğilimi	0	0	0	0	+(0,)
Yenilikçilik	+(0,540)	+(0, 421)	+(1,990)	+(2,296)	+(2,430)
Proaktiflik	+(0,181)	+(0,715)	0	0	0
Örgütsel Yenilenme	0	+(0,699)	0	0	0
Rekabetçi Agresiflik	0	-(0,191)	-(0, 529)	-(0,940)	-(1,100)
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	+(0,197)	-(0,642)	-(0,696)	-(0,559)	-(0,522)
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	+(0,657)	0	+(1,387)	+(0,546)	+(0,293)
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	+(0,118)	+(0,761)	-(0,346)	+(0,475)	+(0,725)

Tablo 16'da araştırmanın bağımlı bağımsız değişkenleriyle ilgili özet regresyon tablosu olup ayrıntılı tablolar aşağıda izah edilmiştir.

4.5.2. Regresyonda Backward Yöntemi

Regresyon Backward yönteminde regresyon analizi yapıldıktan sonra anlamsız bulunan ilişkiler incelenir ve P Değeri en büyük olan yani ilişkisi en az olan düzey işlemlerden çıkartılarak analiz yinelenir. Bu eleme işlemi ilişkilerin tamamı anlamlı bulunana kadar tekrarlanır.

4.5.2.1. Çalışan Performansı Düzeyleri ile Geleneksel Yönetim Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde çalışan performansı düzeyleri ile geleneksel yönetim düzeyleri arasındaki ilişki konusu; özgeçicilik ile geleneksel yönetimin düzeyleri arasındaki ilişki, dürüstlük ile geleneksel yönetimin düzeyleri arasındaki ilişki ve görev performansı ile geleneksel yönetimin düzeyleri arasındaki ilişki olmak üzere üç alt başlık içerisinde ele alınmıştır.

4.5.2.1.1. Özgeçicilik ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Özgeçicilik ile geleneksel yönetimin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan P Değeri 0,00 olarak

hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,312'dir. Bu açıklama yüzdesi yeterli bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 1 tekrar yapılmış ve modelden sabit katsayı atılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeyler modelden çıkartılmış ve en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-17 Özgecilik ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan P değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,312'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 1'dir.						
Özgecilik	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	P Değeri
	Bilimsel İşletme	,400	,181	,162	2,205	,028
	Yönetim Süreçleri	-,285	,151	-,136	-1,993	,047
	Bürokratik Örgüt	,423	,196	,142	2,159	,031
	Yönetimin Formülleşmesi	,398	,087	,220	4,565	,000

H0: Özgecilik düzeyleri, geleneksel yönetimin bileşenlerinden etkilenmemektedir.

H6: Özgecilik düzeyleri, geleneksel yönetimin bileşenlerinden etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre bilimsel işletme (sig=0,028), yönetim süreçleri (sig=0,047), bürokratik örgüt (sig=0,031) ve yönetimin formülleşmesi (sig=0,000) düzeyleri ile Özgecilik arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H6 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile özgecilik arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Özgecilik = 0,400 Bilimsel İşletme – 0,285 Yönetim Süreçleri + 0,423 Bürokratik Örgüt + 0,398 Yönetimin Formülleşmesi

Özgecilikle;

❖ Bilimsel işletme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bilimsel işletme 1 birim arttığı zaman özgecilik 0,400 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile bilimsel işletme özgeciliği yüzde 40,0 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Yönetim süreçleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Yönetim süreçleri 1 birim arttığı zaman özgecilerlik 0,285 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile yönetim süreçleri, özgecilerliği yüzde 28,5 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Bürokratik örgüt arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bürokratik örgüt 1 birim arttığı zaman özgecilerlik 0,423 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile bürokratik örgüt özgecilerliği yüzde 42,3 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Yönetimin formülleşmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yönetimin formülleşmesi 1 birim arttığı zaman özgecilerlik 0,398 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile yönetimin formülleşmesi özgecilerliği yüzde 39,8 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

4.5.2.1.2. Dürüstlük ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Dürüstlük ile geleneksel yönetimin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,384'tür. Bu açıklama yüzdesi yeterli bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 2 yineleme yapılmış ve modelden yönetim süreçleri düzeyi (sig=0,630) çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeyler modelden çıkartılmış ve sözü edilen değişkenlerin en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-18 Dürüstlük ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan P değeri 0,000'dir. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,384'dür. Backward yöntemi yineleme sayısı 2'dir.						
Dürüstlük	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	P Değeri
	(Constant)	8,162	3,337		2,446	,015
	Bilimsel İşletme	,377	,141	,162	2,663	,008
	Bürokratik Örgüt	,673	,172	,239	3,918	,000
	Yönetimin Formülleşmesi	,142	,080	,083	1,772	,077

H0: Dürüstlük düzeyleri, geleneksel yönetimin bileşenlerinden etkilenmemektedir.

H7: Dürüstlük düzeyleri, geleneksel yönetimin bileşenlerinden etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre b0 (sig=0,015), bilimsel işletme (sig=0,000), bürokratik örgüt (sig=0,000), yönetimin formülleşmesi (sig=0,000) düzeyleri ile dürüstlük arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilirken (sig<0,05) H7 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile Dürüstlük arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Dürüstlük = 8,162 + 0,377 Bilimsel İşletme + 0,673 Bürokratik Örgüt + 0,142 Yönetimin Formülleşmesi

Dürüstlükle;

Bilimsel işletme, bürokratik örgüt, yönetimin formülleşmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani bilimsel işletme 1 birim arttığında dürüstlük 0,377; bürokratik örgüt 1 birim arttığı zaman dürüstlük 0,673 ve yönetimin formülleşmesi 1 birim arttığı zaman dürüstlük 0,142 birim artacaktır. Dürüstlük düzeyini; bilimsel işletme pozitif yönlü %37,7 oranında, bürokratik örgüt pozitif yönlü %67,3 oranında ve yönetimin formülleşmesi pozitif yönlü %14,2 oranında etkilemektedir.

4.5.2.1.3. Görev Performansı ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Görev performansı ile geleneksel yönetimin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,423'tür. Bu açıklama yüzdesi yeterli bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 2 yineleme yapılmış ve modelden bürokratik örgüt düzeyi (sig=0,156) çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeyler modelden çıkartılarak değişkenlerin son halleri tablo 19'daki gibidir.

Tablo-19 Görev Performansı ile Geleneksel Yönetimin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan P değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,423'dür. Backward yöntemi yineleme sayısı 2'dir.						
Görev Performansı	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	P Değeri
	(Constant)	16,007	4,548		3,519	,000
	Bilimsel İşletme	,558	,182	,216	3,059	,002
	Yönetim Süreçleri	-,315	,155	-,143	-2,032	,043
	Yönetimin Formülleşmesi	,291	,093	,153	3,113	,002

H0: Görev Performansı düzeyleri, geleneksel yönetimin bileşenlerinden etkilenmemektedir.

H7: Görev Performansı düzeyleri, geleneksel yönetimin bileşenlerinden etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), bilimsel işletme (sig=0,002), yönetim süreçleri (sig=0,043), yönetimin formülleşmesi (sig=0,002) düzeyleri ile görev performansı arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilirken (sig<0,05) H7 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile görev performansı arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Görev Performansı = 16,007 + 0,558 Bilimsel İşletme - 0,315 Yönetim Süreçleri + 0,291 Yönetimin Formülleşmesi

Görev Performansıyla;

Bilimsel işletme ve yönetimin formülleşmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani bilimsel işletme 1 birim arttığında görev performansı 0,558; yönetimin formülleşmesi 1 birim arttığı zaman Görev Performansı 0,291 birim artacaktır. Görev performansı düzeyini; bilimsel işletme pozitif yönlü %55,8 oranında ve yönetimin formülleşmesi pozitif yönlü %29,1 oranında etkilemektedir.

Yönetim süreçleri ile arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Yönetim süreçleri 1 birim arttığında görev performansı 0,315 birim azalacaktır. Yönetim süreçleri görev performansına %31,5 oranında negatif yönlü bir etki yapmaktadır.

4.5.2.2. Çalışan Performansı Düzeyleri ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde çalışan performansı düzeyleri ile vizyoner liderlik düzeyleri arasındaki ilişki konusu; özgecilik ile vizyoner liderlik düzeyleri arasındaki ilişki, dürüstlük ile vizyoner liderlik düzeyleri arasındaki ilişki ve görev performansı ile vizyoner liderlik düzeyleri arasındaki ilişki olmak üzere üç alt başlık altında ele alınmıştır.

4.5.2.2.1 Özgecilik ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Özgecilik ile vizyoner liderlik düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,649'dur. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 2 yineleme yapılmış. Yapılan yinelemede modelden Odak düzeyi (P=0,237) çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-20 Özgecilik ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan P değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,649'dur. Backward yöntemi yineleme sayısı 1'dir.						
Özgecilik	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	P Değeri
	(Constant)	5,395	2,122		2,542	,011
	İletişim	-,452	,117	-,361	-8,069	,000
	Güvenilirlik	,270	,097	,170	4,423	,000
	Risk	-,242	,122	-,142	-4,042	,000
	Saygı	,880	,111	,773	15,829	,000

H0: Özgecilik düzeyleri, vizyoner liderliği etkilememektedir.

H8: Özgecilik düzeyleri, vizyoner liderliği etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,011), İletişim (sig=0,000), güvenilirlik (sig=0,000), risk (sig=0,000) ve saygı (sig=0,000) düzeyleri ile Özgecilik arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilirken (sig<0,05) H8 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile Özgecilik arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Özgecilik = 5,395 - 0,452 İletişim + 0,270 Güvenilirlik - 0,242 Risk + 0,880 Saygı

Özgecilikle;

❖ İletişim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İletişim 1 birim arttığı zaman özgecilik 0,452 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile iletişim özgeciliği yüzde 45,2 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Güvenilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güvenilirlik 1 birim arttığı zaman özgecilik 0,270 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile güvenilirlik özgeciliği yüzde 27,0 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Risk arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Risk 1 birim arttığı zaman özgecilik 0,242 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile risk özgeciliği yüzde 24,2 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Saygı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Saygı 1 birim arttığı zaman özgecilik 0,880 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile saygı özgeciliği yüzde 88,0 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

4.5.2.2.2. Dürüstlük ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Dürüstlük ile vizyoner liderlik Düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,452'dir. Bu açıklama yüzdesi yeterli bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 1 yineleme yapılmış ve modelden herhangi bir düzey çıkarılmamıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki modelin en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-21 Dürüstlük ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan P değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,452'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 1'dür.						
Dürüstlük	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	P Değeri
	(Constant)	14,873	3,443		4,319	,000
	İletişim	-,613	,132	-,309	-4,639	,000
	Güvenilirlik	,206	,107	,138	1,927	,047
	Risk	-,274	,136	-,142	-2,016	,044
	Saygı	,740	,129	,391	5,740	,000
	Odak	,842	,138	,288	6,094	,000

H0: Dürüstlük düzeyi, vizyoner liderlik düzeylerinden etkilenmemektedir.

H9: Dürüstlük düzeyi, vizyoner liderlik düzeylerinden etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre b0 (sig=0,000), iletişim (sig=0,000), güvenilirlik (sig=0,047), risk (sig=0,044), saygı (sig=0,000) ve odak (sig=0,000) düzeyleri ile dürüstlük arasındaki ilişki için h0 hipotezi reddedilirken (sig<0,05) h9 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile dürüstlük arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit

edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Dürüstlük} = 14,873 - 0,613 \text{ İletişim} + 0,206 \text{ Güvenilirlik} - 0,274 \text{ Risk} + 0,740 \text{ Saygı} + 0,842 \text{ Odak}$$

Dürüstlükle;

❖ İletişim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İletişim 1 birim arttığı zaman dürüstlük 0,613 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile iletişim dürüstlüğü yüzde 61,3 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Güvenilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güvenilirlik 1 birim arttığı zaman dürüstlük 0,206 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile güvenilirlik dürüstlüğü yüzde 20,6 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Risk arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Risk 1 birim arttığı zaman dürüstlük 0,274 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile risk dürüstlüğü yüzde 27,4 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Saygı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Saygı 1 birim arttığı zaman dürüstlük 0,740 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile saygı dürüstlüğü yüzde 74,0 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Odak arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Odak 1 birim arttığı zaman dürüstlük 0,842 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile odak dürüstlüğü yüzde 84,2 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

4.5.2.2.3. Görev Performansı ile Vizyoner Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Görev performansı ile vizyoner liderlik düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,644'tür. Bu açıklama yüzdesi yeterli bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 2 yineleme yapılmış ve modelden odak (sig=0,121) düzeyi çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeylerin modelden çıkarılması ile değişkenlerin en son halleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-22 Görev Performansı ile Vizyoner Liderliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan P değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,644'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 2'dür.						
Görev Performansı	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	P Değeri
	(Constant)	9,912	2,245		4,416	,000
	İletişim	-,627	,124	-,313	-11,103	,000
	Güvenilirlik	,219	,102	,110	3,561	,000
	Risk	-,140	,129	-,070	-2,318	,021
	Saygı	,919	,118	,460	16,415	,000

H0: Görev performansı düzeyi, vizyoner liderlik düzeylerinden etkilenmemektedir.

H10: Görev performansı düzeyi, vizyoner liderlik düzeylerinden etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), iletişim (sig=0,000), güvenilirlik (sig=0,000), risk (sig=0,021) ve Saygı (sig=0,000) düzeyleri ile görev performansı arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H10 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile görev performansı arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Görev Performansı = 9,912 - 0,627 İletişim + 0,219 Güvenilirlik - 0,140 Risk + 0,919 Saygı

Görev Performansıyla;

❖ İletişim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İletişim 1 birim arttığı zaman görev performansı 0,627 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile iletişim görev performansını yüzde 62,7 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Güvenilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Güvenilirlik 1 birim arttığı zaman görev performansı 0,219 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile güvenilirlik görev performansını yüzde 21,9 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Risk arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Risk 1 birim arttığı zaman görev performansı 0,140 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile risk görev performansını yüzde 14,0 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Saygı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Saygı 1 birim arttığı zaman görev performansı 0,919 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile saygı görev performansını yüzde 91,9 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde karar verme yetkisi yalnızca işletmelerin elinde bulunmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı ile çalışan işletmeler hiyerarşik bir anlayış ile yönetilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı kapsamında belirli bir vizyona sahip olan işletmelerde lider konumunda yer alan bireyler, hedefi belirlenmiş olan yolda çalışanlarla birlikte emek harcadığı, çok güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu ve hedeflere giden yolda sürekli bir değişim ve gelişimin önemli olduğunu savunmaktadırlar. Bu çalışma çerçevesinde demografik, anova ve regresyon analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar kapsamında geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmiştir.

Bu çalışma kapsamında demografik veriler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Bu çalışma için yapılan anket sonuçları cinsiyet bazında incelendiğinde; toplam 400 kişiye uygulanan ankette katılımcıların 228'inin (%57) erkek ve 172'sinin (%43) de kadın olduğu tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına göre katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma için literatürle ilgili çalışmalar dikkate alındığında; toplumdaki, rol ve cinsiyet farklılıkları dolayısıyla erkek ve kadınların örgüt içerisinde çeşitli değer ve beklentilerde oldukları ifade edilmektedir. Örnek olarak, kadınların işyerinde çalışma şartları ve sosyal ilişkileri önem atfederken, erkeklerin kariyer gelişmesi, ilerleme imkanları, ücret gibi konulara daha çok önem atfetmektedirler. Bu çalışma için yapılan analizler değerlendirildiğinde; işletmelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın ya da erkek çalışanların yapmış oldukları işin zorluk derecesine, geliştirme çalışmalarına ve sergilemiş oldukları iş performanslarına bakılarak bir değerlendirmeye tabi tutulmaları, çalışanların daha iyi performans sergilemeleri ve bunun sonucunda işletmelerin rekabet ortamında daha çok varlığını sürdürülmeleri açısından fayda sağlayabilir.

Yapılan anket sonuçları, hizmet süresi bazında incelendiğinde; katılımcıların 327'sinin (%81,8) 1-18 yıl aralığında aynı şirkette çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışanların kıdemleriyle ilgili literatür incelemesi sonucunda; bir işte ne kadar zaman boyunca çalışıldığı kıdem aracılığıyla ifade edilmektedir. Söz konusu işte uzun süre boyunca çalışan, yani kıdemi yüksek olan bir kişinin işletmesine olan bağlılığının daha çok olacağı ifade edilebilir. İşinden doyum sağlayamayan, işine alışamayan, psikolojik açıdan özdeşleşemeyen bir kişinin, işinden ayrılmaya meyledeceği kabul edilirse, kıdemin işletmeye bağlılık ile olan ilişkisi net bir şekilde görülebilir. Fakat alternatif iş imkanları ve kişinin işten ayrılmasını zorlaştıracak

ekonomik problemlerin olduğu kabul edilirse, kıdemli işletmedeki bağlılık açısından daha önemsiz olduğu sonucuna varılabilir. Çalışmanın analizleri sonucunda, çalışanların kıdemleri dikkate alınarak performansının artırılması için öneri olarak; işletmelerde, işverenler ve yöneticiler, çalışanlarına daha iyi olanaklar sunması, çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmaya, sosyal olanaklar sunması, çalışanların kendilerini eğitime ve geliştirme konusunda destek vermesi şeklinde olanaklar sunarak kişilerin aynı işletmede çalışmalarına fayda sağlayacağı gibi çalışanların performanslarının artmasına da yararlı olabilir.

Yapılan analizler katılımcıların eğitim durumu bazında incelendiğinde; 205 (%51,3) kişinin lisans, 69 (%17,3) kişinin yüksek lisans veya doktora, 62 (%15,5) kişinin ön lisans, 54 (%13,5) kişinin lise ve dengi okul, 10 (%2,5) kişinin de ilköğretim düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Bu çalışma için çalışanların beklentileri ile ilgili literatür incelemesi sonucunda; Çalışanların iş hayatına bakışı ve eğitim düzeyleri, iş hayatından beklediklerine etki eden önemli değişkenlerden birini oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça işe ve iş hayatına yüklenen anlamla beraber beklentiler çoğalmaktadır. Ekonomik ve sosyal şartların elverdiği oranda eğitimini devam ettirmiş ve yüksek eğitim alan kişilerin, eğitim seviyesi düşük olan kişilere nazaran bakış açıları farklılık arz etmektedir. Küçük yaşlarda iş hayatına girmek yerine, uzun vadede alınacak eğitimin maliyetine katlanıp, gelir sahibi olmaktan bir süreliğine feragat eden kişiler, eğitimleri nihayetinde çalışma hayatına birer nitelikli işgücü olarak dahil olmaktadır. Eğitime yönelik yapılan yatırımın ve harcanan zamanın karşılığında ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de yüksek gerçekleştirmektedir. Bunun yanında iş hayatı söz konusu kişiler için yalnızca para kazanılan bir yer olmaktan öte toplum içerisinde bir prestij sahibi olma, yüksek bir mevki sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkanlarının elde edildiği bir ortamı ifade etmektedir. Bu yüzden işleriyle alakalı değerlendirmelerde daha çok titiz davranmaları beklenmektedir. Bu çalışmanın analizleri sonucunda çalışanların verimliliğinin artırılması için öneri olarak; işletme yönetiminin başlıca misyonu, örgütün görevlerini ve amaçlarını mümkün mertebede en iyi ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Çalışanların eğitim durumlarının tespit edilerek belirli bir iş için eğitilmeleri işletmeye daha çok fayda sağlayabilir.

Yapılan anket sonuçları yaş değişkeni bazında incelendiğinde; 199'unun (%49,8) 30-41 yaş aralığında, 114'ünün (%28,5) 42-54 yaş aralığında, 55'inin (%13,8) 18-29 yaş aralığında ve 32'sinin (%8,0) 54 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları ile ilgili literatüre göre; kişilerin yaşları; algılarını, işlerine yönelik tutumlarını, beklentilerini ve isteklerini etkileyebilmektedir. İş hayatının başlangıcında olan kimse, ilk defa işe girmenin ve iş aramanın

problemlerini yaşayacak, eğitimine ve niteliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacaktır. Kişilerin, işe bağlanabilmeleri için iş ortamlarını ve işlerini tanımaları, alışmaları, kendileri için uygun bir havanın varlığını görebilmeleri için; belli bir zamanın geçmiş olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yaş arttıkça, iş hayatına ve işe yönelik bazı değerlerin değişebileceği ifade edilmektedir. Bu durumda; yaşlı çalışanlar işlerinde deneyim, denetim ve yeteneklerini kullanabilme imkanının artmasını, görevlerinde ise çeşitliliğinin azalmasını arzulamaktadırlar. Söz konusu kişiler açısından iş güvencesi büyük derecede önem arz etmektedir. Çalışanların aynı işyerinde devam edebilmeleri için esnek çalışma saatleri, zaman baskısı ve çalışma temposu önemli hale gelmektedir. Sonuçta tecrübeli personelle ilgili öneri olarak; yaşı itibarıyla olgun olan, tecrübe sahibi personeller hem idareci statüsünde hem arka planda çalışan gençlere rehber, eğitici statülerinde değerlendirilerek işletmeye katkı bağlamında daha yararlı olabilir.

Yapılan anket sonuçlarından elde edilen veriler görev değişkeni bazında incelendiğinde; 306'sının (%76,5) yönetici, 35'inin (%8,8) ofis memuru, 30'unun (%7,5) işçi, 16'sının (%4,0) temizlik görevlisi ve 13'ünün (%3,3) güvenlik görevlisi olduğu tespit edilmiştir. Görev türü ile ilgili literatür incelemesi sonucunda; liderin sayesinde piyasada gelecekte gerçekleşecekler ve yapılacaklarla alakalı öngöründe bulunmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Uzun süreli işler, çalışanlar açısından daha anlamlı algılanmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle monoton ve uzun süre boyunca devam eden işler, daha anlamlı hale gelmektedir. Örgütün amaçlarıyla çalışanların uzun vadedeki hedeflerini bir yönde toplayan net bir vizyon oluşturmaktadır. Bu çalışmanın analizleri sonucunda statü için öneri olarak; statü ayrımı yapılmadan geleneksel yönetim uygulamaları ve vizyoner liderlikle alakalı bilgi, deneyim ve tecrübe sahibi olan farklı statülerdeki kişilerin işletmeye yönelik alınacak kararlarda önemli derecede fayda sağlayabilir.

Bu çalışma kapsamında anova analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Bu çalışma için elde edilen verilerin analizi sonucunda, bilimsel işletme yönetiminin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,29$) tespit edilmiştir. Ancak, çalışmanın düzeylerinden yönetim süreçleri, bürokratik örgüt, yönetimin formülleşmesi, iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak, özgecilik, dürüstlük ve görev performansı düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,085, 0,241 \dots 0,495$) tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, bilimsel işletme yönetimi ve cinsiyet arasındaki ilişkide; işletmelerin başarılı olması ve ayakta kalabilmesi için, yüksek performansla çalışarak, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması

ile mümkün olmaktadır. Kaynakların etkili kullanılmasında insan faktörünün ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir. İnsanlar, sahip oldukları deneyim, bilgi ve yeteneklerin kullanılmasında önemli görevler üstlenmektedirler. Buna dayanarak, cinsiyetlerin toplum açıdan ele alınabilmesi ve insanların erkek-kadın olarak kabul edilmesinde, kültürün ve toplumun bu farklı iki cinsiyet modeline atfedilen beklenti ve anlamı tam olarak yerine getirmesi gerekmektedir. Erkek-kadın cinsiyetine yüklenen bu beklenti ve anlamlar ile görev ve rol dağılımı arasındaki önemli farklılıkların olması erkek-kadın cinsiyeti arasında ayrımcılığa yol açabilmektedir. Geleneksel olarak bakıldığında erkeklerin, özellikle çalışma hayatları başta olmak üzere pek çok alanda öne çıktığı, kadınların ise çoğunlukla ikinci planda yer aldığı görülmektedir. Çalışmanın analizleri sonucunda, çalışanların cinsiyetleri dikkate alınarak performansının artırılması için öneri olarak; işletmelerin şikâyet mekanizmalarına bakıldığında, kurumda çalışmakta iken ayrımcılık yapılan kişilerin rahatlıkla başvurabilecekleri bir yapıya kavuşturulabilmesi, cinsiyet açısından ayrımcılığın daha da azaltılmasına katkı sağlayabilir. İşletmelerde, yöneticilerin erkek-kadın ayrımcılığı yapmalarını önlemek ve iyi bir performans ile çalışmalarını sağlamak amacıyla işletmelerin, başta eğitim faaliyetleri olmak üzere birçok uygulama yapmaları gerekebilir.

Yapılan anket sonuçları hizmet süresi bazında incelendiğinde; çalışmanın bütün düzeylerinin hizmet süresine göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,450$, $0,629 \dots 0,541$) tespit edilmiştir. Literatür taramaları incelendiğinde, çalışmanın düzeyleri ile hizmet süresi arasındaki ilişkide; Geleneksel olarak bakıldığında yönetim kavramının evrensel bir nitelik taşıdığı bilinmektedir. Çalışanların hizmet süreleri arttıkça, vizyoner yöneticilerin, işletmeleri daha yakından tanıma imkânı bulunmaktadır. Yöneticiler genellikle; önceden ne yapacağı bilinemeyen ve hangi sorunlarla karşılaşılacağı tam olarak kestirilemeyen insanlarla uğraşmaktadırlar. Toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak, insanların diğer kişilerle olan ilişkilerini, onların çeşitli faktörler altındaki davranışını incelemektedirler. Bir başka ifade ile hepimizin birer yönetici olduğu varsayılmaktadır. Vizyoner liderlik anlayışı ile zamanımız, ustalığımız ve faaliyetlerimiz etkin bir şekilde planlanarak örgütlenebilmekte, yönlendirilmekte ve kontrol edilebilmektedir. Yönetimler, en büyüğünden (uluslararası örgütler, devlet gibi), en küçüğüne (işletme, aile gibi) kadar, tüm teşkilatlarda gerekli olan ve geçerliliği uzun süre devam eden işlevlerden meydana gelmektedir. Yönetim, çalışanların performans düzeyleri ile örgütün hedef ve amaçlarının daha etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için birtakım zorunluluk taşımaktadırlar. Başka bir ifade ile yönetimlerin süreklilik arz etmesi, teşkilatlar açısından büyük önem taşımaktadır. Geleneksel yönetimde, toplumun

örgütlenmesinde meydana gelen uygulama ve yönetim anlayışları ile toplumların kalkınma düzeyleri arasında, doğrudan bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkün görülmektedir. Bu sebeple, yönetim kaliteleri yani strateji belirleme, performans ölçümü ve çalışanların uyum içerisinde çalışması toplumları etkileyebilmektedir. Sonuçta tecrübeli personelle ilgili öneri olarak; İşletme çalışanları, hizmet sürelerinin artmasıyla birlikte, özellikle de kendisini bir kuruma bağlı olacak şekilde hissetmesi ve çalışanların performans düzeylerinin verimli hale getirilebilmesi ancak, yapılan iyileştirme faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi ile mümkün olabilir.

Yapılan anket sonuçları öğrenim durumu bazında incelendiğinde; bilimsel işletme, yönetim süreçleri ve bürokratik örgüt düzeylerinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,041$, $0,011$, $0,028$) tespit edilmiştir. Ancak, yönetimin formülleşmesi, iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak, özgecilik, dürüstlük ve görev performansı düzeylerinin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,191$, $0,796...0,576$) tespit edilmiştir. Yapılmış olan literatür çalışmaları incelendiğinde, çalışanın ekonomik büyüme ve eğitimsel nitelikleri arasındaki ilişkide; çalışan bireylerin eğitim kaliteleri, hem ekonomik kalkınmanın hem de ekonomik büyümelerin temel göstergesi olarak kabul görmesine rağmen, işgücünün, eğitim düzeylerinin, ücretlerini belirlemede tek başına belirleyici olup olmadığı ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. İşletmeler açısından yönetimin görevlerinden birisinin, işletmelerin hem hedeflerini hem de üstlendiği sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirilmesi ile sağlanabilmektedir. Bu durumda, çalışanların eğitim düzeylerinin ve performanslarının iyi olması işletmelerin verimliliği bakımından büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın analizleri sonucunda, çalışanların öğrenim durumları dikkate alınarak çalışan performansının artırılması için öneri olarak; İşletme açısından ele alındığında, çalışanların eğitim durumları ve performanslarının ne kadar önemli olduğu kolayca anlaşılabilir. İşletme ile çalışanlar arasında herhangi bir değerlendirme yapılması durumunda, bireylerin eğitim durumlarının göz önüne alınması gerekebilir. Çalışanların performanslarının arttırılabilmesi için, eğitim seviyelerinin daha da iyileştirilmesi gerekebilir. Yetiştirme ve eğitim yoluyla nitelik kazandırılan işgücünün, üretkenlik kapasitesinin geliştirilmesi; üretimlerin arttırılmasına, üretim artışlarının da ekonomik büyümelere ve ulusal gelirlerdeki artışa yol açabilirler.

Yapılan anket sonuçları yaş bazında incelendiğinde; bilimsel işletme, yönetim süreçleri ve odak düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,023$, $0,045$, $0,006$) tespit edilmiştir. Ancak, bürokratik örgüt, yönetimin formülleşmesi, iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, özgecilik, dürüstlük ve görev performansı düzeylerinin yaşa göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,299$, $0,758...0,707$) tespit edilmiştir. Literatür

incelendiğinde, yönetim süreçlerine katılması, işletme bağlılığı ile yaş arasındaki ilişkide; Geleneksel yönetimlerde yaş kriteri, işletmede çalışan bireyler arasındaki tutum ve davranışlarda büyük önem taşımaktadır. Çalışanların odaklanma düzeyleri, yaşları ve yönetim süreçlerine katılmaları arasında sıkı bir ilişkinin bulunduğu bilinmektedir. Genç çalışanların, yaşlı çalışanlara göre işletmeye olan bağlılığının daha az olduğu görülmektedir. Çünkü genç bireyler, gelirlerinin büyük çoğunluğunu tüketime harcamaktadırlar. Belirli bir yaş düzeyinde yer alıp çalışmakta olan bireylerin, bakmakla mükellef olduğu kişiler için sorumluluk taşıması sebebiyle tasarruf edilmesi gerekmektedir. Yönetimde çalışan bireyin yaşlarının ilerlemesi nedeniyle iş bulabilme alternatifleri iyice azalmakta, çalışma şartları ve performansları daha da zorlaşmaktadır. Gün geçtikçe işletmeler, yeni eleman alımında da yaş sınırlamasına gitmektedirler. Dolayısıyla belirli yaşın üzerinde bulunan bireyler, iş bulma konusunda zorluk çekebilmektedirler. Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda çalışanların yaşı ile ilgili öneri olarak; yönetim sürecinde, işletmeler ile ilgili karar alınırken, çalışan bireylerin bilgi ve becerileri, performansları ile eğitim düzeyleri büyük önem arz etmekte iken yaş faktörleri fazla önemli olmayabilir. Yöneticilerce alınan kararlarının, işletmelere başka bir bakış açısı kazandırabilmesi için, yaş düzeyi ilerlemiş olan çalışan bireylerin de bilgi birikimlerinden yararlanılabilir. Vizyoner liderlik anlayışına göre, işletme kararlarının sağlıklı bir şekilde alınabilmesi için, farklı yaş gruplarının bir araya getirilerek daha doğru kararın verilmesi ile sağlanabilir.

Yapılan anket sonuçları görev bazında incelendiğinde; iletişim düzeyinin göreve göre farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,043$) tespit edilmiştir. Ancak, bilimsel işletme, yönetim süreçleri, bürokratik örgüt, yönetimin formülleşmesi, güvenilirlik, risk, saygı, özgecilik, dürüstlük ve görev performansı düzeylerinin göreve göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,073$, $0,414 \dots 0,900$) tespit edilmiştir. Yapılmış ikincil kaynak taramalarının sonucunda, uygun çalışma koşullarının sağlanması ve çalışanlarla iletişimlerin güçlendirilmesi arasındaki ilişkide; İşletmelerde çalışan bireylerin, üstlenmiş oldukları görev ve sorumluluklar, işletmelerin hedefleri doğrultusunda görevlerinin en iyi şekilde yerine getirilebilmeleri, uygun çalışma şartlarının sağlanması, çalışanlarla olan iletişimin güçlendirilmesi, yöneticilerin önemli görevlerinden birisini oluşturmaktadır. İletişim, bir amacın gerçekleştirilmesi için bilgi sağlayarak bu bilgi, niyet, gereksinim, duygu ve düşüncelerin; konuşma, yazı, işaret, mimik ve hareketler aracılığıyla, yazılı, sesli ya da sessiz olarak aktarılmasından meydana gelmektedir. Çalışanların beklenti, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanarak, çalışma koşullarının sağlanabilmesi ve çalışanlarla iletişimlerin güçlendirilmesi ile hem kurum çalışanlarının performanslarının yükselmesine imkân tanımakta hem de

moral ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu çalışmanın analizleri sonucunda pozisyon için öneri olarak; Çalışan bireyler arasında görev ayrımı olmaksızın, alınacak kararlarla ilgili tecrübe, deneyim ve bilgi sahibi olan farklı konumlardaki şahısların, işletmenin yatırım kararı almalarında önemli bir katkı sağlayabilir. İşletmelerde çalışanların performanslarını arttırabilmesi için çalıştıkları birimlerin de dikkate alınarak yenilik yapmaları konusunda girişimlerde bulunmaları gerekebilir.

Bu çalışma kapsamında regresyon analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Yapılan bu çalışmada, özgecilik ile geleneksel yönetimin bileşenleri arasında (bilimsel işletme, yönetim süreçleri, bürokratik örgüt, yönetimin formülleşmesi) farklılık olduğu (0,05> 0,028, 0,047, 0,031, 0,000) tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, özgecilik işletme yönetiminde sorumluluk üstlenme arasındaki ilişkide; Geleneksel yönetim anlayışına göre özgecilik; kendi yararından çok başkasını düşünme, sorumluluk üstlenme, başkalarının iyiliği için elinden gelenin fazlasını yapma, bağışta bulunma ve yardım etme gibi olumlu birçok sosyal davranışları içermektedir. Özgecilik, işletmelerde veya günlük yaşantımızda, herhangi bir şekilde ödül beklentisi (başkasına ait olumlu bir davranış sergilemenin yapmış olduğu hoş duygular dışında) olmadan yardımda bulunulan davranışlardan meydana gelmektedir. Bir başka ifade ile kişiler kendisine herhangi bir çıkar sağlanacağını düşünerek bir bağışta bulunacak olursa ya da birilerini etkileyerek gösterişte bulunmak maksadıyla para yardımında bulunabiliyorsa o zaman gerçek anlamda özgeci bir davranıştan söz edilememektedir. Şüphesiz bunlar, başkalarının yararına fayda sağlayan bir davranış olmakla birlikte özgeci davranış olarak değerlendirilmemektedir. Başkalarına yardım eden ya da yardımı amaçlayan davranışlar ile özgeci davranış arasındaki fark, yardım edilen kişiler için önem taşımayabilir. Ancak burada önemli olan yardım edecek kişilerin niyetlerinin yardımseverliğe ve sorumluluğa açık olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın analizleri sonucunda, özgecilik dikkate alınarak işletme yönetiminin sorumluluk duygusunun geliştirilebilmesi için öneri olarak; yöneticiler, özgeci bir anlayışla, herhangi bir biçimde ödül beklentisi olmaksızın bir yardım etme davranışlarında bulunmalıdırlar. Takdir beklemeden yardım anlayışında olan liderler; çalışanları motive edebilir, çalışanların karalara katılmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Yapılan bu çalışmada, dürüstlük düzeyinin bilimsel işletme ve bürokratik örgüt bazında farklılık gösterdiği (0,05>0,08, 0,00) ancak yönetimin formülleşmesi bakımından farklılık göstermediği (0,05<0,077) tespit edilmiştir. Literatür

incelendiğinde, dürüstlük işletme yönetimine duyulan güven arasındaki ilişkide; İnsanlar, ister yönetim kurulu odalarında ister savaş alanlarında olsunlar, herhangi bir kişiyi severek veya isteyerek izlemeleri durumunda en önemli beklentileri o kişilerin kendi güvendiği kişilere layık birisi olabilmeleridir. İnsanlar, liderlerin ahlaklı, dürüst, güvenilir, hedef ve ilkelerine bağlı bir kişi olup olmadıklarını bilmek istemektedirler. Kendilerine, liderlerde en çok takdir edilen konuların neler olduğu sorulduğunda insanlar; çoğunlukla dürüstlük, kişilik, karakter, güvenilirlik ve doğruluk gibi sonuç olarak aynı manaya gelen farklı sıfatlar kullanmaktadırlar. Pozisyonları ne olursa olsun, tüm insanlar liderlerine tam olarak güvendiklerini bilmek istemektedirler. Vizyoner liderlerden, sağlam kişilik sahibi, güçlü, karakterli, dürüst ve güvenilir insanlar olmaları beklenilmektedir. Çalışmanın analizleri sonucunda, dürüstlük ile yönetim başarısı ilişkisinde; sürdürülebilirliğe, sosyal sermayeye ve sorumluluğa daha fazla ihtiyaç duyulan günümüz iş dünyasında gerek bu ihtiyaçların bir girdisi gerekse çıktısı olarak güven kavramı, son dönemlerde üzerinde en fazla durulan konular arasında yer almaktadır. Genelde paydaşlarla özelden ise işletme yönetimi arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, çalışmaların motivasyonunu ve işe bağlılığını artırabilir. Güvenirlik yöneticiler ile onların işletmeye yönelik beklentilerini karşılayacak olan çalışanlar arasındaki iletişimi ve memnuniyeti artıracaktır.

Yapılan analizler sonucunda, görev performansının, geleneksel yönetimin düzeylerine (bilimsel işletme, yönetim süreçleri, yönetimin formülleşmesi) göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, görev performansı ve işletme yönetimi arasındaki ilişkide; Biçimsel iş tanımları kapsamına giren görev performansı, işletmelerde temel değişimlerin yapılarak hedef ve faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için çalışan bireylerin performans düzeylerini içermektedir. Burada ifade edilmek istenen, görev performansların daha çok işin mesleki ve ustalık yönleriyle alakalı olduğu söylenilmektedir. Diğer bir değişle, görev performansındaki işler arasında, en fazla göze çarpan konunun, açık farklılıkları ortaya çıkaran işlere ilişkin, değiştirilemeyen sorumluluk ve görevleri nitelemektedir. Çalışan bireylerin, çalışma koşullarının elverişliliği ve mesleki alandaki yeterliliklerini net bir şekilde tanımlanmakta olan görevler ve ahlaki özellikler, görev performanslarının yüksek olmasında en fazla etkili olan unsurlardan meydana gelmektedir. Çalışmanın analizleri sonucunda, görev performansı dikkate alınarak işletme verimliliğinin artırılması için öneri olarak; çalışanların mesleki anlamda yeterlilikleri, çalışma koşullarının elverişliliği, net bir şekilde tanımlanmış görevler ve ahlaki özellikler görev performansının yüksek olmasında etkili olabilir.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda; özgecilik düzeyinin, vizyoner liderlik boyutlarına göre (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı) farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,00$) tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, özgecilik lider vasfı taşıyan bireyler arasındaki ilişkide; Vizyoner liderler, vizyonerlik vasıflarını kullanırlarken risk alma, çalışan bireylere özellikle zorluklarla karşılaştıklarında destek verme, çevrede olup biten değişikliklere uyum sağlama ve rol modeli olma gibi davranışlar sergilenmektedir. İnsan odaklı liderlik; özgeciliğe, şefkate ve diğer insanlara değer veren insan odaklı kültürlerde söz konusu olan bir liderlik tarzını oluşturmaktadır. Astlarının kendisini geliştirebilmesi için sürekli olarak yardım eden ve kendi çıkarlarını ikinci planda tutan, kendini astlarını rol model olarak düşünen ve özgeci davranışlarda bulunan liderlerden oluşmaktadır. Çalışmanın analizleri sonucunda, özgecilik dikkate alınarak vizyoner liderin vasıflarının geliştirilmesi için öneri olarak; sevgi ile bir liderin etkileşim içinde başka insanları anlayarak iletişim kurabilmesinin yolu önce kendisinin farkında olması gerekir. Kişi kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olursa; zorlu hayat koşullarıyla baş edebilir, kendi istek ve ihtiyaçlarına yönelik kaynaklarını kanalize edebilir. Kendini nasıl motive edebileceğini bilir, sadece kendi duygu ve düşünceleri ile olayları değerlendirmek yerine empati kurarak başka insanları da anlar ya da ne yaşadıkları, duygu ve düşünceleri hakkında fikir yürütebilir. Tüm bunların sonucunda sosyal hayatında çekingen olmayan, istek ve ihtiyaçlarını doğru bir dille ifade edebilen, yaşadığı toplumun bir parçası olarak kendini gerçekleştiren bir birey olabilir. Böylece işletmelerde çalışanlar girişimci bireyler olarak daha faydalı olabilirler.

Çalışma için yapılan analizler sonucunda, dürüstlük düzeyinin vizyoner liderlik boyutlarına göre (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak) farklılık gösterdiği ($0,05 > 0,00$, $0,047$, $0,044$, $0,00$, $0,00$) tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, dürüstlük vizyoner liderlik arasındaki ilişkide; Vizyoner liderlerin sahip oldukları takipçileri, değerleri, çalışanlar tarafından kabul edilerek içselleştirilmesi durumunda, aynı vizyona ve hedeflere odaklanma noktasında başarılı ve uyumlu bir ekip oluşturmaktadırlar. İnsanları insan yapan en önemli faktörlerden birisinin, dürüstlüklerinden, değerlerinden yani kıymetinden geldiği anlaşılmaktadır. Dürüstlük, doğru olması, gerçeği saklamaması, özü ve sözünün bir olması nedeniyle sayılan bu değerlerin en önemlilerinin başında gelmektedir. Dürüst insanlar; kimsenin aldatılmasını, kandırılmasını ve yalanlarla yönlendirilmesini sevmemekte, bunlardan kesinlikle hoşlanmamaktadırlar. Dürüst insanlar, liderlerine güvendikleri zaman; artık onu özverili ve istekli bir şekilde izleyebilmektedirler. Çalışmanın analizleri sonucunda, dürüstlük dikkate alınarak işletmenin rekabet ortamında ayakta durabilmesi için öneri olarak; sosyal ilişki zekası yüksek olan kişiler, insanlarla rahat

bağlantı kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen, her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen ve dürüst davranan kişiler olmalıdırlar. Liderlerin dürüst, enerjik, güvenilir ve adaletli olan bireylerden oluşturmaya çalışması işletmeler ve çalışanlar açısından önemli faydalar sağlayabilir.

Çalışma için yapılan analizler sonucunda, görev performansının, vizyoner liderliğin düzeylerine (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı) farklılık gösterdiği (0,05 > 0,00, ...0,021) tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, görev performansı ve organizasyon faaliyetleri arasındaki ilişkide; Organizasyonların teknik çekirdeklerine işaret edebilen en önemli faaliyetlerine teknolojik destek sağlayan ya da materyal, kaynak veya hizmet temin edecek desteğe sahip olan ve iş yükümlülükleri konusunda çalışan bireylerin sergilemiş oldukları iş ve eylemleri görev performansı olarak tanımlamak mümkündür. Görev performansı, çalışan bireylerin davranışlarını ve teknik faaliyetleri içermektedir. Organizasyonların, teknik faaliyetleri yürütebilecek gerekli çalışmaların yapılması ilkelerine dayanan ve çalışan bireylerin performansları başka bir ifade ile de görev performansı olarak adlandırılmaktadır. Görev performansının yüksek seviyede olmasında çalışma ortamı özellikleri ve mesleki yetkinlikler önemli ölçüde rol oynamaktadırlar. İnsanlar, bilgi, beceri ve yetenekleri ile çoğunlukla görev performanslarının seviyesini artırmakta veya azalmasına neden olmaktadır. Görev performanslarını belirleyen birincil etkenin, niyet/eğitim değişkenleri ve karakter gibi motivasyonel özelliklerden oluştuğu ifade edilmektedir. Görev performansı, hizmet veya ürün üreten veya üretimlerini mümkün kılan ve teknik temelleri destekleyebilen davranışlardan meydana gelmektedir. Çalışmanın analizleri sonucunda, görev performansı dikkate alınarak vizyoner liderlerin başarısını arttırmak için öneri olarak; insan kaynakları yönetiminde çalışan performansı kavramı gibi işletme verimliliğine direkt etki eden bir konunun üzerinde titizlik ile çalışılması motive edici unsurların adil ve belirli kurallar çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir. İşletmeler arası rekabet yarışında sürekliliğin sağlanabilmesi için katılımcılığın artırılması ve çalışanların performansını artıracak teşviklerin uygulamaya alınması önemli faydalar sağlayabilecektir.

Bu çalışmada, geleneksel yönetim anlayışı ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkileri incelenmiş, yapılan araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ve araştırmadan elde edilen verilerle literatüre katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bu çalışma sonucunda, diğer araştırmacılara; çalışmanın evreninin İstanbul Bölgesinin tamamı üzerinde olması, çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinin artması, sonuç ve önerilerin çok daha geniş bir alanı kapsamaması ve ilgili taraflara çok daha önemli bilgiler verilmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AFŞAR Bilge ve DEDE Ayşegül, **Performansa Dayalı Yönetim Sistemi**, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya, 2008.
- ARSLAN Metin, **İşletme Yönetimi**, Harran Üniversitesi Ders Notları, Şanlıurfa, 2012.
- BABACAN Muazzez, **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**, Detay Yayıncılık, 2012, Ankara.
- BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci, **Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- BAŞAR Mehmet, ÜRPER Yılmaz ve TOSUNOĞLU Burak Tuğberk, **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- BERHAM Nihal Kartaltepe, **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- BURSALIOĞLU Ziya, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÇETİN Canan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- DAŞÖZ Halil İbrahim, **Türkiye’de Sağlanan Teşvik ve Destekler**, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Yayınları, Amasya, 2013.
- DRUCKER Peter, **Organizational Commitment**, Human Development, New-York, 2005.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.
- ESAN Sinan, **İşletmenin Temel Fonksiyonları**, Bilecik Üniversitesi Ders Notları, Bilecik, 2011.
- FISCHER Peter, **Interactive Leadership**, Managing the Invisible Press, New-York, 2009.
- GREAT Govern, **Aligning Employee Performance Plans With Organizational Goals**, A Handbook for Measuring Employee Performance, New-York, 2001.
- GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, PIRNAR İge, AKAN Perran ve AKBABA Atilla, **Hizmet Kalitesi Kavramlar Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- GÜNEY Salih, **Liderlik**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- GÜRBÜZ Sait, Faruk Şahin ve Özgür Ayhan, “Liderin Yönetime İlişkin Varsayımlarının Dönüşümcü Liderlik Davranışına Etkisi: Çok Düzeyli Bir

- Analiz”, **Örgütsel Davranış, Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya, 2013, 257-265.
- GÜROL Mehmet Ali, **Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- İMAİ Masaaki, **Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.
- KARABAY Melisa Erdilek, **İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- KAYMAZ Kurtuluş, **Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği**, Dora Yayınları, Uludağ, 2009.
- KESKİN Duygu Anıl, **Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014, s. 64.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2013.
- KÜÇÜK Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- MANZ Charles C. and SIMS Henry, **The New Super-Leadership**, Execu Books, England, 2002.
- MIL John Stuart, **The Ethics of Individuality**, Princeton University Press, 2011.
- MİRZE Sabri Kadri, **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsanı ve Fiziki Yapılandırma**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014.
- ÖZALP İnan, **Yönetim Organizasyon**, (Editör: Celil Koparal), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2003.
- ÖZDEMİR Gürcan, **Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi**, Çatı Kitap Yayınevi, İstanbul, 2014.
- PORTER Michael, **What Is Strategy?**, Harvard Business Review, Cambridge, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, .
- SASHKİN Marshall, **Visionary Leader Assessment Trainers Guide**, Human Resource Development Pr., 1996.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014.
- ŞİŞMAN Mehmet, **Öğretim Liderliği**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2014.
- TAYLOR Frederick Winslow, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (Çeviren: H. Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, İstanbul, 1997.
- TOZLU Ahmet, **Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi**, T.C Kalkınma Bakanlığı Yayınları, İstanbul, 2014.
- TÜRKERİ Mehmet, **Etik Değer Açısından, Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim**, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015.
- UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008.

YILMAZ Hüseyin, **Güçlendirici Liderlik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011.

MAKALELER

- AKBOLAT Mahmut, IŞIK Oğuz ve UĞURLUOĞLU Özgür, "Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 29, Sayı: 2, 23-48.
- AKÇAKAYA Murat, "Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, Özel Sayı, 275-295.
- AKYAY Uygur ve SARIGÜL Sevgi Sümerli, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Sayı: 33, 189-201.
- ALTINDAĞ Erkut ve AKGÜN Bahar, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297.
- ASUNAKUTLU Tuncer ve COŞKUN Bayram, "Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2005, Cilt: 1, Sayı: 10, 157-176.
- AYDEMİR B. Aydem Çiftçioğlu, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 94-116.
- BAKAN İsmail, ERŞAHAN Burcu ve BÜYÜKBEŞE Tuba, "Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 107-139.
- BAKAN İsmail, EYİTMİŞ Ahmet ve DEMİR Bircan, "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları için Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Cilt: 8, Sayı: 16, 1-32.
- BAKAN İsmail ve KELLEROĞLU Hakan, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 8, Sayı: 1, 103-127.
- BALABAN Nedo and RİSTİC Zivan, "Performance Evaluation and Measurement of the Organization in Strategic Analysis and Control: Methodological Aspects", **Management Information Systems Journal**, 2006, No: 1, 36-44.
- BALKAR Betül, "Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının Simetrik ve Asimetrik Okul Kültürü Bağlamında İncelenmesi", **Bilim Dergisi Kültür ve Spor**, 2015, Cilt: 3, Sayı: 4, 273-287.
- BALOĞLU Nuri ve KARADAĞ Engin, "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2009, Cilt: 15, 165-190.
- BAY Murat ve ÇİÇEK Ercan, "Tam Zamanında Üretim Sistemlerinde Hata Önleyiciler: Poka-Yokeler", **Selçuk Üniversitesi Karaman, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2007, Özel Sayı, 53-62.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 2013, Sayı: 59, 125-139.

- BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2010, Sayı: 62, 45-65.
- BULUT Yakup ve UYGUN Serdar Vural, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 7, Sayı: 13, 29-47.
- BULUT Zeki Atıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Yıl: 7, 1-10.
- COLLINS See J, "Additional Leadership Models", *Learning Module Journal*, 2010, 1-7.
- ÇAĞLAR İrfan, "İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi", *Yönetim*, 1999, Yıl: 10, Sayı: 32, 26-32.
- ÇELİK Vehbi, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1997, Cilt: 3, Sayı: 4, 465-474.
- ÇETİN Necip, "Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, 74-84.
- ÇETİN Nesrin Gökben ve BECEREN Ertan, "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Yıl: 3, Sayı: 5, 110-132.
- ÇETİN Sefa, "Vizyon Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Sayı: 22, 95-103.
- ÇIRPAN Hüseyin, "Kendi Kendine Liderlik", *Yönetim Dergisi*, 1997, Yıl: 8, Sayı: 26, 57-63.
- DAĞ İsa ve GÖKTÜRK Türker, "Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2014, Number: 27, 171-184.
- DALĞAR Hüseyin, "İşletmelerin Muhasebe Departmanlarında Hata ve Hileleri Önlemeye Yönelik İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması", *MÖDAV Dergisi*, 2012, Sayı: 3, 129-155.
- DENİZ Recep Baki ve YOZGAT Uğur, "Tüketicilerin İyi / Mutlu Olma Durumunun Hedonik Tüketime Etkilerinin Araştırılması", *18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Kars, 19-22 Haziran 2013, 619-629.
- DOBRE Ovidiu-Iliuta, "Employee Motivation and Organizational Performance", *Review of Applied Socio-Economic Research Journal*, 2013, Volume: 5, No: 1, 15-26.
- DURUKAN Haydar, "Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 7, Sayı: 2, 277-286.
- EHTİYAR Rüya ve TEKİN Yasemin, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023.
- ELLOY David, "The Influence of Super-Leader Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction and Organization Self-Esteem in a Self-Managed Work Team", *Leadership and Organizational Development Journal*, 2005, Volume: 26, No: 2, 120-127.

- ERASLAN Ergün ve ALGÜN Onur, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 20, No: 1, 95-106.
- ERASLAN Levent, "Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-32.
- ERCİŞ Serdar, "Örgütiçi İletişimde Vizyoner Liderin Önemi", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2002, Sayı: 14, 449-462.
- EROĞLU Erhan ve ATABEK Nejd, "İletişim Fakültesi Öğrencilerinin 'Etik Eğitimi'ne ve 'İletişim Etiği'ne İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi", **Küresel İletişim Dergisi**, 2006, Sayı: 2, 1-11.
- FERECOV Rakif, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri", **Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi**, 2013, 25-46.
- FREEMAN Rebecca, "Labour Productivity Indicators", **Division of Structural Economic Statistics Journal**, 2008, 3-76.
- GÖKSEL Aykut ve AYDINTAN Belgin, "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, Cilt: 7, Sayı: 2, 247-271.
- GÜL Hasan ve ÇÖL Güner, "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2003, Cilt: 17, Sayı: 3-4, 163-185.
- HASS Kathleen, "The Blending of Traditional and Agile Project Management", **Management Journal**, 2011, Volume: 8, Issue: 8, 1-6.
- HEACK David, "Delegation of Authority - Meaning, Importance and its Principles", **Management Study Journal**, 2009, 45-56.
- HELVACI Mehmet Aktif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1, 155-169.
- HUGHES Richard and JONES Steven, "Developing and Assessing College Student Teamwork Skills", **New Directions for Institutional Research Journal**, 2011, No: 149, 53-64.
- IOANNIDOU Fotini and Vaya Konstantikaki, "Empathy and Emotional Intelligence: What is it Really About?", **International Journal of Caring Sciences**, 2008, 118-123.
- İBİCİOĞLU Hasan ve AVCI Umut, "Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi", **Muğla Üniversitesi, S.B.E. Dergisi**, 2005, Sayı: 14, 157-166.
- İSLAMOĞLU Güler, "Kendi Kendini Yöneten Ekipler (Örgütlerde İlk Örnekler)", **Yönetim Dergisi**, 2011, Cilt: 11, Sayı: 39, 45-52.
- KALFA Ceren, "Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi ve Kimlik Tartışmaları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 16, Sayı: 1, 403-417.
- KARA Ergün ve ÇAVUŞ M. Fedai, "Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, Yıl: 2, Sayı: 1, 473-485.

- KARAKAŞ Ayhan, "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 11, 79-105.
- KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 31, Sayı: 1, 55-67.
- KARAMAN Rifat, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 2013, 411-427.
- KARATEPE Selma, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2013, Cilt: 60, Sayı: 4, 117-132.
- KARCIOĞLU Fatih ve KAYGIN Erdoğan, "Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 4, Sayı: 5, 99-111.
- KILIÇ Burhan ve ELEREN Ali, "Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 1, 91-118.
- KILIÇ Mustafa, "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010, Sayı: 2, 81-98.
- KINGIR Said ve TAŞKIRAN Erkan, "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, 2006, Cilt: 8, Sayı: 1, 195-216.
- KIŞ Ali ve KONAN Necdet, "Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Metaanalizi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2014, Cilt: 14, Sayı: 6, 2129-2145.
- KLEIN Katherine and HOUSE Robert, "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, 1995, Volume: 5-6, Issue: 2, 183-198.
- KOÇEL Tamer, "Amaçlara Göre Yönetim", *İşletme ve İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 47-58.
- KÜÇÜKÖZKAN Yasemin, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 1, Sayı: 2, 86-115.
- MAHMUTOĞLU Abdulkadir, "İnsan Odaklı Trafik Yönetimi Bağlamında Trafik Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş Etiğinden Trafik Ahlakına Geçiş", *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 427-461.
- MANOLAKIS Dimitris, MARDEN David and SHAW Gary, "Hyperspectral Image Processing for Automatic Target Detection Applications", *Lincoln Laboratory Journal*, 2003, Volume: 14, No: 1, 79-116.
- MARSHALL George, "Strategic Leadership", *Management Journal*, 2009, 1-8.
- MİHELİC Katarina Katja, LİPİCNİK Bogdan and TEKAVCİC Metka, "Ethical Leadership", *International Journal of Management & Information Systems*, 2010, Volume: 14, Number: 5, 31-42.
- MOONA Ramesh Kumar and MOHAMED Haji, "The Relationship Between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological

- Contract: A Literature Review”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013, Volume: 3, No: 5, 715-720.
- MUSLU Şükrü, “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 2014, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 5, 150-171.
- NERGİZ Ebru ve YILMAZ Fatih, “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Sayı: 14, 50-79.
- NICKOLS Fred, “Strategy”, *Definitions & Meanings*, 2016, 1-13.
- NIKEZIC Srdjan, DOLJANIĆA Suzana and BATAVELJIC Dragan, “Charismatic and Transformational Leadership: Approaches For Effecting Change”, *Annals of the Oradea University Journal*, 2013, No: 2, 179-187.
- NWOKEDI Ralph Chiemeka, “The Challenges of Visionary Leadership”, *Journal of Policy and Development Studies*, 2015, Volume: 9, No: 5, 88-94.
- ÖLÇER Neslihan ve KOÇER Sevim, “Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme”, *Global Medya Dergisi*, 2015, Cilt: 6, Sayı: 11, 339-383.
- ÖNEN Semih Mustafa ve KANAYRAN Hasibe Gül, “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Dergisi*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 10, 44-63.
- ÖZALP İnan Özalp ve ÖCAL Hülya, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, Cilt: 3, Sayı: 4, 207-227.
- ÖZER Akif, “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 73, 2009, 2-11.
- ÖZER Mehmet Akif, “Weber’in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları”, *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 4, 43-57.
- ÖZMEN Alper, “Kamu Yönetim Kültürü”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2013, Volume: 6, Issue: 3, 925-946.
- ÖZTÜRK Turan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 1-10.
- PAKSOY Mahmut, “Liderlikte Her şey-Blanchard Modeli”, *Yönetim Dergisi*, 1993, 19-22.
- PAPATYA Gürçan, “İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1997, Sayı: 2, 127-146.
- PATRICK Harold Andrew and KUMAR Amit, “Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations”, *Business Management Dynamics Journal*, 2011, Volume: 1, No: 5, 24-31.
- PAZARÇEVİREN Selim Yüksek ve AKYEL Nermin, “Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Transfer Fiyatlandırma”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 1, 101-117.

- REAVE Laura, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly Journal*, 2005, No: 16, 655-687.
- SARI İlhan, YENİGÜN Özlem, ALTINCI Evren Ebru ve ÖZTÜRK Arda, "Temel Psikolojik İhtiyaçların Tatmininin Genel Öz Yeterlik ve Sürekli Kaygı Üzerine Etkisi (Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü Örneği)", *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 4, 149-156.
- SAYLI Halil, "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 181-200.
- SERİNKAN Celalettin ve İPEKÇİ İpek, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 10, Sayı: 1, 281-294.
- SHAH Jahanzeb and ALİ Bakhtiar, "Super-Leadership: an Approach to Maximize Idea Generation and Creative Potential for Creative Culture", *Journal of Business Management*, Volume: 6, No: 1, 388-401.
- SHOOSHTARIAN Zakieh and Marzieh Amini, "The Study of Relationship Between Leaders' Behavior and Efficiency and Return on Investment", *Polish Journal of Management Studies*, 2012, Volume: 6, 55-67.
- SÖNMEZ Feriştah, "Devlet Teşvik ve Yardımlarının Muhasebeleştirilmesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, Cilt: 28, 125-140.
- ŞAHİN Bayram, "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 3, 97-118.
- ŞENGÜL Ramazan, "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", *Yönetim ve Ekonomi*, 2007, Cilt: 14, Sayı: 2, 257-273.
- TANRIVERDİ Haluk, ADIGÜZEL Orhan ve ÇİFTÇİ Münire, "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 1, Sayı: 11, 101-122.
- TEKİN Yasemin ve EHTİYAR Rüya, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Journal of Yasar University*, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023.
- TÖREMEN Fatih ve KARAKUŞ Mehmet, "Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt: 7, Sayı: 25, 1-11.
- VROOM Victor H. and JAGO Arthur G., "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychological Association Journal*, 2007, Volume: 62, No: 1, 17-24.
- WANG Yingxu, "On the Cognitive Processes of Human Perception with Emotions, Motivations, and Attitudes", *Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 2007, Volume: 1, No: 4, 1-13.
- YARALIOĞLU Kaan, "Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2001, Cilt: 16, Sayı: 1, 129-142.
- YILMAZ Burcu ve HALICI Ali, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 4, 93-108.
- YILMAZ Ensar, "İşletmede İnsan Davranışını Etkileyen Bazı Unsurlar", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2011, Cilt: 2, Sayı: 3, 83-97.

YILMAZ Kürşad, "Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, 2005, Sayı: 1, 27-45.

YOLAÇ Sema, "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü", **Öneri**, 2011, Cilt: 9, Sayı: 36, 63-72.

YURTSEVEN Hüseyin Rıdvan, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", **Yönetim Dergisi**, 1998, Yıl: 9, Sayı: 29, 26-33.

ZERENLER Muammer ve ÖĞÜT Adem, "Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, 501-519.

TEZLER

TANRIBİL Sema, Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2015 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET

"Yetki-Güç ve Yetki Devri", <http://www.ders.es/75-94.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.06.2017).

AKTAN Coşkun Can, "İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi", <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>, (Erişim Tarihi: 22.09.2016).

BİREKUL Mehmet, "Öğretimsel Liderlik", 2015, <http://www.mbirekul.com/?p=286> (Erişim Tarihi: 02.03.2018).

BULUT Zeki Atıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Yıl: 7, Sayı: 79, <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (Erişim Tarihi: 05.03.2018).

Creative Economy, "What is Cultural Leadership?", http://creativeeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf, (Erişim Tarihi: 14.05.2017).

DERELİ Türkay ve BAYKOSOĞLU Adil, "Takım Yönetimi", <http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.03.2017)

Pearson Highbred, "Introducing Strategy", <http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hipgbpearsonhighered/samplechapter/0273757253.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017).

Storage, "Performance Management", <http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/download/ads/hrmiiipm.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.10.2016).

Teamwork, <http://teachassist.deakin.edu.au/wp-content/uploads/2015/06/GLO7teamwork.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.07.2016).

United States Office of Personnel Management, "A Handbook for Measuring Employee Performance", <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employeeperformancehandbook.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.04.2017).

What is Productivity, "The Answer Depends on What You Look at", <file:///C:/Users/Dell/Downloads/whatisprod.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.04.2017).

EKLER

**GELENEKSEL YÖNETİM VE VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ,
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA****ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı,

Ekte hazırlanan anket soruları tezin amacına yönelik olarak hazırlanmış olup, genel kapsamlı olup, kişiye özel bilgileri içermekte ancak paylaşılmayacaktır. Araştırmanın tamamlanması için sağlayacağınız katkılar için teşekkür ederiz.

Muhdi YEYREK

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tez Danışmanı

EK- A DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLGİLİ SORULAR

1. Bölümde çoktan seçmeli sorularda belirlediğiniz seçeneğin yanındaki () içine “X” işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz

a. Erkek () b. Kadın ()

2. İşletmenizde Çalıştığınız Süre

a. 1-8 Yıl () b. 9-18 Yıl () c. 19-30 Yıl () d. 31-40 Yıl ()
e. 41-50 Yıl () f. 51+ Yıl ()

3. Eğitim Durumunuz

a. () İlköğretim b. () Lise ve Dengi Okul c. () Ön Lisans (Yüksekokul)
d. () Lisans e. () Yüksek Lisans veya Doktora

4. Yaşınız

a. () 18-29 b. () 30-41 c. () 42-53 d. () 54 +

5. Göreviniz

a. () Yönetici (Müdür, Müdür yard.) b. () Ofis Memuru
c. () Temizlik Görevlisi d. () İşçi e. () Güvenlik f. () Temizlik
f. () Diğer (Lütfen açıklama bilgisi veriniz.)

Tamamladığınızda lütfen diğer sayfaya geçiniz.

EK- B GELENEKSEL YÖNETİM ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı, aşağıda beş seçenekli sorular yer almaktadır. Seçenekler; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
BİLİMSEL İŞLETME					
6. İşletmede en çok dikkat ettiğim konu işletmenin verimliliğidir.					
7. İşletmenin yapısından çok işletmede yapılan işlerin incelenmesini ön planda tutarım.					
8. İşletmelerde işbölümü ve uzmanlaşma şarttır.					
9. İşletmelerde işe uygun eleman seçimine önem verilmelidir.					
10. İşletmelerde görev ve sorumluluk alanı önceden belirlenmeli ve çalışanlar bu çerçevede hareket etmelidirler.					
11. İşletmelerde disiplin için hiyerarşik bir örgütlenme gerekmektedir.					
YÖNETİM SÜREÇLERİ					
12. Bir işletmenin başarısı, işletme yönetiminin başarısı ile doğru orantılıdır.					
13. İşletmelerde yönetilenlerden çok yöneticilere güvenirim.					
14. Yöneticinin otorite ve sorumluluğa sahip olması istenir.					
15. Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri gerekir.					
16. İşletme çıkarlarının her şeyin üstünde tutulması istenen bir durumdur.					
17. Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması gerekir.					
18. Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması gerekir.					
19. İşletme çalışanları iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir.					
20. İşletme çalışanlarının sıkı kontrol edilmesinde yarar vardır.					

BÜROKRATİK ÖRGÜT					
21. Kurumda yazılı kuralların oluşturulmasını, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesini öngörüyorum.					
22. İşletmede alt-üst ilişkilerinin hakim olduğu bir hiyerarşik bürokratik yapı uygundur.					
23. Her alt mevki, kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenmelidir.					
24. Görevleri önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilmelidir.					
25. Görevleri yerine getirirken hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz.					
YÖNETİMİN FORMÜLLEŞMESİ					
26. Kurumda görev dağılımı yaparken (homojenlik) eşitlik ilkesine uyarım					
27. Grup çalışmalarından çok tek adam yönetimine güvenirim.					
28. Ara sıra kurum içinde başka birine yetkilerimi devredebilirim.					
29. Alınan kararlara kurumda çalışanların katılması kurumun yararınadır.					
30. Karmaşık işleri küçük parçalara ayırarak çözmeye çalışırım.					

EK- C VİZYONER LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı, aşağıda beş seçenekli sorular yer almaktadır. Seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
İLETİŞİM					
31. İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.					
32. Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.					
33. Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.					
34. Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.					
35. Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.					
GÜVENİLİRLİK					
36. Derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir.					
37. Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.					
38. Söz verdiği şeyleri yerine getirir.					
39. Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.					
40. Karşısındakine güven verir.					
RİSK					
41. Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.					
42. Risk almayı sever.					
43. İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.					
44. Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.					
45. Gelecekle ilgili belirsizlikler ondan heyecan ve çalışma azmi yaratır.					
SAYGI					
46. İnsanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseydiğini hissettirir.					
47. İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.					
48. Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.					
49. Örgüt için öneminin farkındadır.					

50. Kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır.					
ODAK					
51. İnsanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.					
52. Diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlarlar.					
53. Son derece belirgin önceliklere sahiptir.					
54. Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.					
55. İnsanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.					



EK- D ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı, aşağıda beş seçenekli sorular yer almaktadır. Seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5

ÖZGECİLİK (başkalarının iyiliği için elinden geleni esirgememe durumu)

56. İş arkadaşlarıma onların yokluğunda işlerini yaparak yardımcı olurum.					
57. Görev tanımım içinde olmayan işleri yapmaya gönüllü olurum.					
58. Görev tanımım içinde yer almamasına rağmen işe yeni giren personelin bölümümüze adapte olmasına yardımcı olurum.					
59. İş arkadaşlarıma işlerinin yoğun olduğu zamanlarda, onların iş yükleri normale dönüncüye kadar yardımcı olurum.					
60. Yöneticime işlerinde yardımcı olurum.					
61. Bölümün kalitesini yükseltmek için yaratıcı önerilerde bulunurum.					
62. Kurumumun emretmediği fakat kurumumun imaj ve itibarını geliştirici etkinliklere gönüllü olarak katılırım.					

DÜRÜSTLÜK

63. Sabah işyerime tam zamanında gelirim ve öğle yemeklerinden işimin başına tam zamanında dönerim.					
64. İşimde gereksiz molalar verip aylıklık yapmam.					
65. Bir çok çalışana göre daha kısa zaman dilimleri için tatile çıkarım. Tüm izinlerimi kullanmam.					
66. Çalışma tempomu gün boyu azaltmadan sürdürürüm.					
67. İşe gelemeyeceğim durumlarda yöneticilerime önceden haber veririm.					
68. İşyerimde gereksiz telefon görüşmeleriyle vaktimi boşa harcamam.					
69. Gereksiz tatile ve izne çıkmam.					
70. Mesai saatlerim için gereksiz molalar vermem.					
71. İşyerimde lüzumsuz ve boş sohbetlerle zaman öldürmekten kaçınırım.					

GÖREV PERFORMANSI					
72. İşim ve görevimle ilgili amaçlarımı gerçekleştiririm.					
73. Performans hedeflerimi / kriterleri yakalarım.					
74. İşimin hemen her yönüyle ilgili olarak bilgi uzmanlığına sahibim.					
75. İşimle ilgili tüm sorumluluklarımı yerine getiririm.					
76. Bana verilenin üstünde sorumluluk alır ve iş çıkarırım.					
77. Yükselmeye aday bir performans düzeyim var.					
78. İşimin ve görevimin tüm yönlerinde ustalığa sahibim ve işimi titizlikle yaparım.					
79. İşlerimi benden beklenenden üstünde bir başarı ile gerçekleştiririm.					
80. İş ve görevlerimi planlar, organize eder ve başarıyla vaktinde bitiririm.					

Cevaplandığınız için teşekkür ederiz