

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİLERİ: BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİMDALİ  
İŞLETME BİLİMDALİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Esmâ ZEYREK ŞİRİN

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi KEMAL ERKİŞİ

İSTANBUL-2019



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Esmâ ZEYREK ŞİRİN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Vizyoner Liderlik Davranışlarının İŞletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İŞletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 24/09/2019
- SAYFA SAYISI** : 151
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Őgr. Üyesi KEMAL ERKİŞİ
- DİZİN TERİMLERİ** : Vizyoner Liderlik, İŞletme Performansı, Empati, Verimlilik.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, Vizyoner Liderlik ve İŞletme Performansı İle İlgili Temel Kavramlar, Liderlik Türleri ve Vizyoner Liderlik, İŞletme Performansı arasındaki ilişkiyi analiz eden alan uygulamalı bir çalıŐmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Esmâ ZEYREK ŞİRİN

T.C.

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİLERİ: BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİMDALİ  
İŞLETME BİLİMDALİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Esmâ ZEYREK ŞİRİN**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi KEMAL ERKİŞİ**

**İSTANBUL-2019**

## BEYAN

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

Esmâ ZEYREK ŞİRİN

.... /...../ 2019



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Esmâ ZEYREK ŞİRİN'in "Vizyoner Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ*  
(Danışman)

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2019

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Liderler, işletme çalışanlarını belirlenen hedefe ulaştırabilmek için motive eden ve bireyleri kendi amacı doğrultusunda etkileyebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise tespit edilen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların faaliyetlerini yönlendirme ve onları etkileme süreci olarak görülmektedir. Gerek işletme düzeyinde olsun gerekse de toplum düzeyinde, insanın olduğu her yerde liderlik bir vakıa olarak yönetim biliminin temelini teşkil eden bir konu ola geldiği görülmektedir.

Vizyoner liderlik, güçlü iletişim becerisi ile beraber insan kaynağını geliştirme, yenilikçi yöntem ve fikirlerle insanları belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirme ve harekete geçirebilme yeteneğinin ifadesidir. Bu bağlamda güvenilir ve geçekçi vizyon oluşturma ve insanlar üzerinde toplu harekete sevk edecek etki yaratma, bu kavramın temel unsurları olduğu görülmektedir. Diğer yandan vizyoner liderlik, işletme ve organizasyona bakan yönünün dışında, insanların yaşam mücadelelerini sürdürülebilir kılmak noktasında sorumluluk hissetme ve alma nosyonunu da kapsamaktadır.

Performans, verilen işlerin, belirlenen hedef doğrultusunda ve süresi içerisinde yapılırken, çalışanların ürettiği nicel ve nitel sonuçların bir değerlendirmesidir. Eylemsel düzeydeki performans ölçümü, çıktılar ile performans göstergelerinin karşılaştırılarak yapılmaktadır. Bu bağlamda çalışan bireyin ve grubun, işletmenin ortak hedefine ulaşma yolunda üzerine düşenleri gerçekleştirmedeki başarısının bir göstergesidir. Performans, işletmelerde hedef ve amaçların yerine getirilme dereceleri olarak da algılanmaktadır. Buna göre işletmelerin performans düzeyi, çok farklı değişkenler içermekle birlikte, hepsinin ortak noktası bütünlüktür. Bu nedenle bir işletmenin dönemsel performans düzeyi ölçülmek istenildiğinde, etki edebilen tüm değişkenlerin eş zamanlı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında vizyoner liderlik, işletmenin hedefine ulaşma noktasında, planlama, organize etme, örgütleme ve delege etme gibi klasik yönetim fonksiyonlarının ötesinde, sonuca etki edecek her bir birimden ya da bireyden en yüksek verim sağlayacak ve eşgüdümü tesis edecek becerileri ihata ettiğinden, işletmelerin performansında önemli bir yere sahiptir. Bu durum vizyoner liderliği, işletme performansını etkileyen en temel unsur haline getirmektedir.

Bu çalışmanın temel motivasyonu vizyoner liderliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Buna göre birinci bölümde vizyoner liderlik ve işletme performansı ile ilgili temel kavramlar açıklanmış, ikinci bölümde liderlik türleri ve vizyoner liderliğe ilişkinin teorik çerçeve verilmiş, üçüncü bölümde işletme

performansı geniş olarak incelenmiştir. Dördüncü bölüm vizyoner liderlik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ayrıntılarına ayrılmıştır. Analiz sonuçlarında vizyoner liderliğin alt boyutlarından iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi ile rekabet performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Üretim performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin üretime yönelik stratejilerinin, rekabeti destekleyebilecek üretim yeteneklerinin de birleştirilmesi ile üretim performansı olumlu etkilenmektedir. Bu bağlamda vizyoner liderlik ile işletme performansı arasında güçlü bir nedensellik olup, dinamik rekabet ortamında, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin vizyonlarını ortaya koyacak ve gerçekleştirecek vizyoner liderlik vasıflarına sahip liderlere ihtiyacı olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Vizyoner Liderlik, İşletme Performansı, Empati, Verimlilik.



## SUMMARY

Leaders are defined as the ones who motivate the employees of the company to reach the specified target and can influence the individuals for their own purposes. Leadership is seen as the process of directing and influencing the activities of the employees in order to achieve the determined targets. It is seen that leadership is an issue that forms the basis of management science wherever there is a human being, both at the enterprise level and at the society level.

Visionary leadership is the expression of the ability to develop human resources with strong communication skills, the ability to guide and mobilize people towards a specific goal with innovative methods and ideas. In this context, creating reliable and realistic vision and creating an effect that will drive collective action on people are seen as the basic elements of this concept. On the other hand, visionary leadership includes the notion of feeling and taking responsibility in order to make people's life struggles sustainable in addition to looking at the business and organization.

Performance is an evaluation of the quantitative and qualitative results produced by the employees while performing the given works in line with the specified target and within the period. Performance measurement at the operational level is made by comparing the outputs and performance indicators. In this context, it is an indicator of the success of the individual and the group in achieving their goals towards achieving the common goal of the enterprise. Performance is also perceived as the degree to which targets and objectives are fulfilled in enterprises. Accordingly, the level of performance of enterprises, although it contains many different variables, the common point of all is integrity. Therefore, when it is desired to measure the periodic performance level of an enterprise, all the variables that can affect should be examined simultaneously. From this point of view, visionary leadership is important in the performance of enterprises in achieving the goal of the enterprise, since it provides the skills that will provide the highest efficiency and establishment of coordination from each unit or individual that will affect the result, beyond the classical management functions such as planning, organizing, organizing and delegating. has a place. This makes visionary leadership the most important factor affecting business performance.

The main motivation of this study is to examine the effects of visionary leadership on business performance. Accordingly, in the first chapter, the basic concepts related to visionary leadership and business performance are explained, in

the second chapter theoretical framework of the types of leadership and visionary leadership is given, and in the third chapter, the business performance is examined extensively. The fourth chapter is devoted to the empirical study of the relationship between visionary leadership and business performance. According to the results of the analysis, there is a significant relationship between communication performance, reliability, risk, respect and interaction between leader member interaction and competition performance.

When the relationship between production performance and visionary leadership is examined; production performance is positively affected by combining production strategies of enterprises and production capabilities that can support competition. In this context, it is a strong causality between visionary leadership and business performance, and in a dynamic competitive environment, it can be said that the companies that want to gain competitive advantage need leaders who have visionary leadership qualities to put forward and realize their visions.

**Key Words:** Leadership, Visionary Leadership, Business Performance, Empathy, Productivity Page.

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	III
İÇİNDEKİLER .....	V
KISALTMALAR LİSTESİ .....	IX
TABLolar LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
EKLER LİSTESİ .....	XII
ÖNSÖZ .....	XIII
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
VİZYONER LİDERLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	3
1.1. VİZYONER LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	3
1.1.1. Lider Kavramı .....	3
1.1.2. Liderlik Kavramı .....	4
1.1.3. Vizyon Kavramı .....	4
1.1.4. Misyon Kavramı .....	7
1.1.5. Algı Kavramı .....	8
1.1.6. Hedef Kavramı .....	9
1.1.7. Strateji Kavramı .....	10
1.1.8. Vizyoner Liderlik Kavramı .....	11
1.2. VİZYONER LİDER TANIMI .....	12
1.2.1. Vizyoner Liderlik Rolü .....	13
1.2.1.1. Yolu Görmek .....	13
1.2.1.2. Yolda Yürümek .....	14
1.2.1.3. Yol Olmak .....	14
1.2.2. Vizyoner Liderin Özellikleri .....	16
1.2.3. Vizyoner Liderin Örgütler Açısından Önemi .....	16
1.3. İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	18
1.3.1. Performans Kavramı .....	19
1.3.2. İşletme Performansı Kavramı .....	20
1.3.3. Değerlendirme Kavramı .....	20
1.3.4. Performans Değerlendirme Kavramı .....	21
1.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	23
1.3.6. İş Görenlerde Performans Arttırmak .....	24
1.3.7. Ücret Ödeme Sistemleri .....	25
İKİNCİ BÖLÜM .....	26
LİDERLİK TÜRLERİ VE VİZYONER LİDERLİK .....	26
2.1. LİDERLİK TÜRLERİ .....	26
2.1.1. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik .....	26
2.1.2. Karizmatik Liderlik .....	28
2.1.3. Etik Liderlik .....	29
2.1.4. Dağıtımçı (Paylaşımçı) Liderlik .....	30
2.1.5. Babacan Liderlik .....	31
2.1.6. Kültürel Liderlik .....	32
2.1.7. Süper Liderlik .....	32
2.1.8. Çevrimiçi Liderlik .....	33
2.1.9. Öğretimsel Liderlik .....	34
2.1.10. Kuantum Liderlik .....	34

2.1.11. Otokratik Liderlik.....	35
2.1.12. Liderlik Davranış Tipleri .....	36
2.1.12.1. Demokratik Liderlik .....	37
2.1.12.2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	37
2.1.12.3. Transformasyonel Liderlik.....	37
2.1.12.4. Hayali / İlham Yetki Verici Liderlik .....	38
2.1.12.5. Takım Liderliği .....	39
2.1.12.6. Stratejik – Vizyoner Liderlik.....	39
2.1.12.7. Katılımcı Liderlik .....	40
2.1.12.8. Dönüştürücü Liderlik .....	41
2.1.12.9. Antrenör Tipi Liderlik.....	41
2.1.12.10. Danışman Lider .....	42
2.1.12.11. Askeri Liderlik .....	42
2.2. VİZYONER LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....	43
2.2.1. İletişimde Açık ve Anlaşılır Olma .....	43
2.2.2. Bireyler Üzerinde Güven Oluşturma .....	43
2.2.3. Risk Alma .....	44
2.2.4. İnsan İlişkilerinde Saygı.....	44
2.2.5. Odaklanma.....	46
2.2.6. Lider-Üye Etkileşimi.....	46
2.3. VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ .....	47
2.3.1. Empati Kurabilme .....	47
2.3.2. Çalışanlar Arasına İyi İletişim Kurma .....	48
2.3.3. Takım Çalışması Yapma .....	49
2.3.4. Çalışanların Karar Katılımını Sağlama.....	50
2.3.5. Kariyer Geliştirmeye Özen Gösterme .....	51
2.3.6. Vizyon Paylaşımı .....	52
2.3.7. Çalışanları Güçlendirilmesi .....	53
2.3.8. Vizyon Geliştirmek.....	53
2.3.9. Vizyoner Liderlerin Taşıdığı Özellikler .....	54
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>55</b>
<b>İŞLETME PERFORMANSI .....</b>	<b>55</b>
3.1. PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	55
3.1.1. Aktif Karlılık Oranı .....	55
3.1.2. Öz Sermaye Karlılık Oranı.....	56
3.1.3. Satışlardaki Karlılık.....	58
3.1.4. Ekonomik Karlılık Oranı.....	60
3.1.5. Alacakların Tahsilatında Etkinlik .....	60
3.1.6. Stok Yönetiminde Etkinlik .....	61
3.1.7. Sermaye ve Karlılık Düzeyi .....	62
3.2. İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI .....	63
3.2.1. Rakiplere Yönelik Rekabet Performansı .....	63
3.2.2. Müşteri İhtiyaçlarına Yönelik Üretim Performansı .....	65
3.2.3. Finansal Performans .....	65
3.2.4. Pazarlama Performansı.....	65
3.2.5. Fiyatlama.....	66
3.3. İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLENDİRME.....	66
3.3.1. İşletme Performansı Değerlendirmenin Amacı.....	67
3.3.2. İşletme Performansını Ölçme Yöntemleri .....	68
3.3.2.1. Nitel Yöntemler .....	70
3.3.2.2. Nicel Yöntemler .....	70

3.4. İŞLETME PERFORMANSI KRİTERLERİ.....	71
3.4.1. Kalite .....	73
3.4.2. Verimlilik.....	74
3.4.3. İletişim.....	75
3.4.4. Yenileşim.....	77
3.4.5. Bütçeye Uygunluk .....	77
3.4.6. Çalışma Ortamının ve Yaşamının Kalitesi .....	77
3.4.7. Karlılık .....	78
3.4.8. Yeterlilik.....	80
3.4.9. Etkililik .....	80
3.4.10. Üretkenlik .....	82
3.4.11. Zamanında Ürün Teslimi .....	83
3.4.12. Müşteri Memnuniyeti Sağlama .....	83
3.5. İŞLETME PERFORMANSINI GELİŞTİRMEYE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN KURAMLAR.....	84
3.5.1. Performans Ölçüm Matrisi .....	84
3.5.2. Performans Prizması Modeli.....	85
3.5.3. Dengeli Skor Kart Modeli .....	87
3.5.4. Performans Piramit Sistemi .....	88
3.5.5. Entegre Performans Ölçüm Modeli.....	89
3.5.6. Sorumluluk Temelli Performans Değerleme Modeli .....	91
3.5.7. Belirleyiciler ve Göstergeler Modeli.....	92
3.5.8. Örgütsel Zeka Modeli .....	92
3.5.8.1. Örgütsel Zekânın Boyutu .....	94
3.5.8.1.1. Triarşik Zekâ .....	95
3.5.8.1.2. Çoklu Zekâ .....	95
3.5.8.1.3. Biyoekolojik Zekâ .....	96
3.5.8.1.4. Örgütsel Zekâ.....	97
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>99</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	99
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	99
4.1.2. Araştırmanın Önemi .....	99
4.1.3. Araştırmanın Problemi.....	100
4.1.4. Araştırmanın Modeli .....	101
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	101
4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	101
4.1.7. Araştırmanın Varsayımları.....	102
4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri .....	102
4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	103
4.1.9.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği .....	104
4.1.9.2. İşletme Performans Ölçeği.....	104
4.1.10. Güvenilirlik Analizi .....	104
4.1.11. Demografik Özellikler .....	105
4.1.11.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular .....	106
4.1.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	107
4.1.12.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	109
4.1.12.2. İşletme Performansı Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	111
4.1.13. Veri Analizi .....	113
4.1.13.1. Cinsiyet ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki.....	114
4.1.13.1.1. Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	114
4.1.13.1.2. Cinsiyet ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	115

4.1.13.2. Medeni Hal ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki .....	116
4.1.13.2.1. Medeni Hal ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	116
4.1.13.2.2. Medeni Hal ile İşletme Performansı Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	117
4.1.13.3. Yaş ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki .....	118
4.1.13.3.1. Yaş ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	118
4.1.13.3.2. Yaş ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki .....	119
4.1.13.4. Eğitim Durumu ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki .....	120
4.1.13.4.1. Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	120
4.1.13.4.2. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki .....	121
4.1.13.5. Çalışma Süresi ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki .....	122
4.1.13.5.1. Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	122
4.1.13.5.2. Çalışma Süresi ile İşletme Performansı Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	123
4.1.13.6. Görev ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki .....	124
4.1.13.6.1. Görev ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	124
4.1.13.6.2. Görev ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki .....	125
4.1.14. Korelasyon Analizi .....	126
4.1.15. Regresyon Analizi .....	128
4.1.15.1. Vizyoner Liderlik İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki .....	128
4.1.15.1.1. Rekabet Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	129
4.1.15.1.2. Üretim Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	131
4.1.15.1.3. Finansal Performans ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	133
4.1.15.1.4. Pazarlama Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	135
4.1.15.1.5. Piyasa Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi .....	136
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>139</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>147</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>
<b>EK-A</b> Demografik Özelliklere İlgili Sorular .....	<b>-</b>
<b>EK-B</b> Vizyoner Liderlik Ölçeği .....	<b>-</b>
<b>EK-C</b> İşletme Performansı Ölçeği .....	<b>-</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E</b>	: ADI GEÇEN ESER
<b>A.Ş.</b>	: ANONİM ŞİRKETİ
<b>CFI</b>	: COMPARATIVE FIT INDEX
<b>DFA</b>	: DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ
<b>DPK</b>	: DENGELİ PUAN KARTI
<b>DPT</b>	: DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI
<b>GFI</b>	: GOODNESS-OF-FIT INDEX
<b>IHRIM</b>	: INSTITUTE OF HALAL RESEARCH AND MANAGEMENT
<b>IQ</b>	: INTELLIGENCE QUOTIENT
<b>ISO</b>	: ULUSLARARASI STANDARTLAR ÖRGÜTÜ
<b>İİBF</b>	: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>İSG</b>	: İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
<b>KEFAD</b>	: AHİ EVRAN ÜNİVERSİTE KIRŞEHİR EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ
<b>Ltd.</b>	: LİMİTED
<b>MPM</b>	: MİLLÎ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ
<b>NLP</b>	: NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING
<b>RMSEA</b>	: ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION
<b>ROE</b>	: ÖZSERMAYE KÂRLILIK ORANI
<b>ROOA</b>	: RETURN ON OPERATING ASSETS
<b>s.</b>	: SAYFA
<b>s.s.</b>	: SAYFA SAYISI
<b>SBE</b>	: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
<b>SPSS</b>	: SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PROGRAMI
<b>Şti.</b>	: ŞİRKETİ
<b>T.C.</b>	: TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>TKY</b>	: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
<b>TODAİE</b>	: TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
<b>TÜBAV</b>	: TÜRK BİLİM ARAŞTIRMA VAKFI
<b>vb.</b>	: VE BENZERİ
<b>vd.</b>	: VE DİĞERLERİ
<b>vs.</b>	: VESAİRE
<b>Y.Y.</b>	: YÜZYIL

## TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo-1</b> Örneklem Büyüklükleri.....	102
<b>Tablo-2</b> Güvenilirlik Katsayısı Tablosu .....	104
<b>Tablo-3</b> Güvenilirlik Analizi.....	105
<b>Tablo-4</b> Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu.....	106
<b>Tablo-5</b> DFA İndekslerinin Değer Aralıkları .....	108
<b>Tablo-6</b> Vizyoner Liderlik Ölçeği için DFA İndeksleri .....	110
<b>Tablo-7</b> İşletme Performansı Ölçeği için DFA İndeksleri .....	112
<b>Tablo-8</b> Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu.....	114
<b>Tablo-9</b> Cinsiyet ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu ....	115
<b>Tablo-10</b> Medeni Hal ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu...	116
<b>Tablo-11</b> Medeni Hal ile İşletme Performansı Arasındaki T-Testi Tablosu .....	117
<b>Tablo-12</b> Yaş ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .....	118
<b>Tablo-13</b> Yaş ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu.....	119
<b>Tablo-14</b> Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik Arasındaki F-Testi Tablosu.....	120
<b>Tablo-15</b> Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Arasındaki F-Testi Tablosu....	121
<b>Tablo-16</b> Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik Arasındaki F-Testi Tablosu.....	122
<b>Tablo-17</b> Çalışma Süresi ile İşletme Performansı Arasındaki F-Testi Tablosu ....	123
<b>Tablo-18</b> Görev ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu.....	124
<b>Tablo-19</b> Görev ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .....	125
<b>Tablo-20</b> Korelasyon Değer Aralıkları .....	126
<b>Tablo-21</b> Korelasyon İlişki Tablosu .....	127
<b>Tablo-22</b> Rekabet Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	129
<b>Tablo-23</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları .....	129
<b>Tablo-24</b> Üretim Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	131
<b>Tablo-25</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları .....	132
<b>Tablo-26</b> Finansal Performans ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	133
<b>Tablo-27</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları .....	134
<b>Tablo-28</b> Pazarlama Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki .....	135
<b>Tablo-29</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları .....	136
<b>Tablo-30</b> Piyasa Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki.....	136
<b>Tablo-31</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları .....	137



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>Şekil-1</b> Özkaynakların Karlılığı Oranı .....	58
<b>Şekil-2</b> Stok Yönetiminde Stokların Gruplandırılması.....	61
<b>Şekil-3</b> Performans Ölçütleri .....	72
<b>Şekil-4</b> Performans Ölçüm Matrisi.....	84
<b>Şekil-5</b> Performans Prizması .....	86
<b>Şekil-6</b> Performans Piramidi .....	88
<b>Şekil-7</b> Entegre Performans Ölçüm Sistemleri için Referans Modeli .....	90
<b>Şekil-8</b> Örgütsel Zeka Modeli .....	93
<b>Şekil-9</b> Örgütsel Zekânın Yedi Boyutu .....	94
<b>Şekil-10</b> Vizyoner Liderlik ve İşletme Performansı İlişkisi .....	101

## EKLER LİSTESİ

**EK-A** Demografik Özelliklere İlgili Sorular

**EK-B** Vizyoner Liderlik Ölçeği

**EK- C** İşletme Performansı Ölçeği



## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesinde emek veren değerli hocalarıma; deneyimlerini, desteklerini, katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ hocama; değerli jüri üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ ve Dr. Öğr. Üyesi Atilla HAZAR hocalarıma; eğitimim boyunca bana sabır gösteren, desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Dursun Ali ŞİRİN'e ve kızım Aleyna ŞİRİN'e teşekkürler ediyorum.

Esmâ ZEYREK ŞİRİN



## GİRİŞ

Liderlik tarzlarının performansı doğrudan etkilemesi kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Bütün coğrafyalar da etkili olmakta olan liderlik tarzları, dünya üzerindeki bütün çalışanların üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. İnsan kaynakları ve teknolojik açıdan farklılık gösteren, aynı zamanda hizmet sektöründe lider kişilerin bulunması da büyük önem taşımaktadır. Karmaşık bir yapıda bulunan temel kaynağı insan olan yöneticilerin çalışanları memnun ederek işletmenin performansını arttırması oldukça zor olmaktadır. Dolayısıyla yönetici bireylerin çalışanlara yaklaşım şekilleri ile sahip olmuş oldukları liderlik tarzlarının işletme performansı üzerindeki etkisi büyük olmaktadır.

Liderlik kavramı pek çok şekilde tanımlanmaktadır. Liderler, belirlenmiş olan amaçları yönlendirmek için grup üyeleri üzerinde büyük etki oluşturan kişilere denilmektedir. Meydana gelen gruplar arası yapılması gereken işlemleri ve faaliyetleri yönlendiren, bu kapsamda yönlendirilmiş ve görevlendirilmiş kişilerin yerine getirilen kişiler lider olarak tanımlanabilmektedir.

Vizyoner liderlik, işletmelerin bütün bölümleri açısından çalışanların gelecek vizyonlarını yaratabilme yetenekleri olarak tanımlanabilmektedir. Belirlenmiş olan vizyonun en uygun şekilde seçilmesi ve yürütülmesi, çalışan özeni motivasyonu arttırabilmektedir. Belirlenen vizyonların gerçekleştirebilmesi açısından vizyoner liderlik bütün birimlere büyük güç sağlamaktadır. Vizyoner liderlere bu açıdan büyük görevler düşmekle birlikte çalışanların belirlemiş oldukları vizyonuna da etkilemeye çalışmaktadırlar. Belirlenmiş olan vizyonların yalnızca üst kademe yöneticilerini kapsamaması ve alt kademede bulunan çalışanları da kapsamaması büyük önem taşımaktadır. İşletmeler tarafından belirlenmiş olan vizyonlar çalışanlara aktarıldığı takdirde işletme performansı artmaktadır.

Bu kapsamda çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, vizyoner liderlik ve işletme performansı ile ilgili temel kavramlar başlığı altında; lider kavramı, liderlik kavramı, vizyon kavramı, misyon kavramı, algı kavramı, hedef kavramı, strateji kavramı ve vizyoner liderlik kavramı tanımlanmıştır. Akabinde vizyoner liderliğin, vizyoner liderin özellikleri ve vizyoner bir liderin işletmeler açısından öneminin üzerinde durulmuştur. Son olarak bu bölümde işletme performansı ile ilgili kavramlar adı altında; performans kavramı, işletme performans kavramı, değerlendirme kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans

değerlendirme yöntemleri, işgörenlerde performans arttırmak ve ücret ödeme sistemleri irdelenmiştir.

İkinci bölümde ise liderlik türleri ve vizyoner liderlik adı altında liderlik türlerinden; işlemsel liderlik, karizmatik, etik, dağıtımçı (paylaşımçı), babacan, kültürel, süper, çevrimiçi, öğretimsel, kuantum ve otokratik liderlik modelleri üzerinde durulmuştur. Ardından bir liderliğin diğer davranış tipleri ele alınmıştır. Vizyoner liderliğin boyutları; iletişimde açık ve anlaşılır olma, risk alabilme, bireyler üzerinde güven oluşturabilme, insan ilişkilerine saygı, odaklanma ve lider üye etkileşimi boyutlarının neler olduğu incelenmiştir. Bu bölümde son olarak vizyoner liderin özellikleri olan; empati kurabilme, çalışanlar arasında iletişim kurma, takım çalışması yapma, çalışanların kararlara katılımını sağlama, kariyer geliştirmeye özen gösterme, vizyon paylaşımı, çalışanların güçlendirilmesi, vizyon geliştirmek ve vizyoner liderin taşıdığı özellikler detaylı şekilde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde işletme performansı başlığı altında performans göstergeleri olan; aktif kârlılık oranı, özsermaye karlılık oranı, satışlardaki karlılık oranı, ekonomik karlılık oranı ele alınmıştır. Akabinde işletme performansı boyutları olan rakiplere yönelik rekabet performansı, müşteri ihtiyaçlarına yönelik üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve fiyatlama üzerinde durulmuştur. Ardından işletme performans değerlendirmesi incelenmiş ve işletme performans kriterleri detaylı şekilde ele alınmıştır. Daha sonra işletme performansı geliştirme yönelik geliştirilen kuramlardan olan; Performans Ölçüm Matrisi, Performans Prizması Modeli, Dengeli Skor Kart Modeli, Performans Piramit Sistemi, Entegre Performans Ölçüm Modeli, Sorumluluk Temelli Performans Değerleme, Belirleyiciler ve Göstergeler Modeli ile Örgütsel Zeka Modeli irdelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde çalışmanın başlığına yönelik olarak araştırma yapılmış; araştırmanın amacı, önemi, problemi, modeli, sınırlıkları, evren ve örneklem büyüklüğü, varsayımları, hipotezleri, kullanılan ölçeklere yönelik bilgiler verilmiştir. Ardından demografik özellikler, veri analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerden elde edilen veriler sonuçlar ve öneriler kısmında açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### VİZYONER LİDERLİK VE İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

#### 1.1. VİZYONER LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Liderlik, geçmişten günümüze birçok araştırmacı tarafından ilgi gösterilen konulardan birisi olarak görülmektedir. Liderlik ifadesi özellikle 20. yüzyılın başından itibaren araştırmacıların ve yöneticilerin üzerinde durup önem verdiği çalışmalar arasında yer almaktadır. Liderliğin, fiziksel, sosyal, kişisel özellikleri Eflatun, Sokrates ve Aristo gibi düşünür tarafından incelenerek ilerleyen zamanda liderliğin doğuştan kazanılan yetenekler olduğu belirtilmektedir. Liderlik ifadesi ile ilgili birçok tanım yapılmasına rağmen tanımların pek çoğunun tam olarak anlaşılmadığı ve farklı boyutlarda ele alındığı bilinmektedir<sup>1</sup>.

Liderlik, çalışanları istenilen hedefe ulaştırmakta motivasyon ve haberleşmeler ile birlikte kullanılmaktadır. Liderlik, işletme yönetimlerinin olduğu ve insanların yaşamını sürdürdüğü tüm alanlarda gündemde tutulmaktadır. Liderler, yönetme fonksiyonlarının içerisinde yer almakta ve personellerin işe yönlendirilebilmesi için iletişim veya isteklendirmelerle birlikte değerlendirilmektedir. Bu yüzden liderliğin daha etkin olarak kullanılabilmesi için işletme çalışanları ile liderlerin iş birliği yapması daha fazla önem taşımaktadır<sup>2</sup>. Bu kısımda; lider kavramı, liderlik kavramı, vizyon kavramı, misyon kavramı, algı kavramı, hedef kavramı, strateji kavramı, vizyoner liderlik kavramları izah edilecektir.

##### 1.1.1. Lider Kavramı

Liderler, izleyenler tarafından hissedilen ortak düşünce ve istekleri açığa çıkartabilmektedirler. Ayrıca, liderler işletme çalışanlarının potansiyel güçlerini belirli bir amaç etrafında toplayarak faaliyete geçiren kişiler olarak da bilinmektedirler. Liderler, işletme çalışanını bir araya toplayarak onların çalışma amacını daha iyi destekleyen kişiler olarak tanımlamak mümkündür. Bir liderin ortaya çıkabilmesi için; hedefleri belirleyebilecek grupların olması ve grup çalışanlarının da liderlik yapabilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderler, işletme çalışanlarını, belirlenen hedefler doğrultusunda başarılı olmaya yöneltmekte, çalışanları koordine

<sup>1</sup> İsmet Barutçugil, **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 26.

<sup>2</sup> Çetin Bektaş, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler**, 2016, Cilt: 2, Sayı: 7, 43-53, s. 43.

ve kontrol etmektedirler. Ayrıca liderler, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli özelliğe sahip olan kişilerden meydana gelmektedir<sup>3</sup>.

Liderler, profesyonel hedeflere ulaşabilmek için ekibine yol göstermekte, çalışanına güven vermekte, yürüttükleri ikna kabiliyeti ile çalışanların motivasyonunu sağlamaktadırlar. İlerici liderler, etik ilke ve kurallarına uygun olarak, işletme çalışanının morallerini daha da artırabilmek için; üretken, etkin ve öngörülü tutum sergilemeleri gerekmektedir. Bu yüzden liderler, işletme çalışanlarının kendilerine güven sağlamalarını ve işletme içi iletişimlerini uyum içerisinde yerine getirmelerini beklemektedirler<sup>4</sup>.

### 1.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için insanları bilinçli ve sistemli bir şekilde yönlendirme ve etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Liderler, işletmelerde sadece değişim başlatmakla kalmamakta aynı zamanda sürdürülebilir sonuçlara ulaşmayı da hedeflemektedirler. Hızla değişen ve gelişen bilgi sistemleri nedeniyle, toplumları yönetmek geçmişte olduğu gibi kolaylıkla sağlanamamaktadır. Liderlik vasfı bulunan kişilerin her alanda donanımlı olarak kendisini geliştirmesi önem arz etmektedir. İnsanlar, talep ve ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla beraberce örgütlenerek yaşamlarını devam ettirmeyi amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla bireylerin, hedeflerine ulaşabilmeleri ve istenilen sonucu alabilmeleri için de yönetilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yüzden liderlik, yönetilme ihtiyaçlarının ortaya çıkabileceği durumlarda daha çok önem taşımaktadır<sup>5</sup>.

### 1.1.3. Vizyon Kavramı

Vizyon, strateji ve kültür unsurunu içinde barındırarak “gelecekte biz nasıl olacağız?” sorularına cevap aramaktadır. Vizyonlar, hayal gücümüzün birer göstergesi olarak, hareketlerimizin arkasında itici birer güç olarak durmaktadırlar. Ayrıca, bugün gerçekleştirmeyi düşündüğümüz hedeflerin de ötesini görebilme ve var olanı icat edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Kurumlar, toplumlar ve bireyler sahip oldukları vizyonlarla geleceğe yatırım yaparak hazırlanmaktadırlar. Vizyonu olmayanlar ise

---

<sup>3</sup> Müfide Şule Eren ve Özlem Çakır Titizoğlu, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014, Cilt: 14, Sayı: 27, 275-303, s. 275.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> İsmail Bakan ve İnci Doğan, *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 3.

içerisinde bulunduğu problemlerle uğraşan, yapılan yardımları görmeyen, geleceğe ait beklentisi bulunmayan, amacı ve hedefi bulunmayan kişilerden oluşmaktadır. Vizyon konusunda bazı insanlar, hedefini belirleme ve tanımlama noktasında sıkıntı çekebilmekte, verecekleri kararlarda değişikliğe gidebilmektedirler. Vizyonu, hayatın tümünü kapsayabilecek derecede geniş olmayan bireyler, yalnızca ekonomik ihtiyaçlara odaklanabilmektedirler. Diğer taraftan kalbini, zihnini, ruhunu ve toplumsal ihtiyaçlarını ihmal ederek dengesiz seçim yapanlar ya toplumun huzurunu ya da kendi rahatlarını bozabilmektedirler<sup>6</sup>.

Vizyon ifadesi kök itibariyle çok eski olsa da işletmelerce yeni kullanılmakta olan bir kavramdır. Vizyon kavramı üzerinde birçok tartışma olmasına rağmen anlamı üzerinde uzlaşılacakla birlikte kişilere özgü anlayış sergilediği görülmektedir. Bu yüzden vizyonların genişliği, katsayısı ve yüksekliği de eklenildiğinde, vizyon ifadesi daha çok belirsiz hale gelebilmektedir. Dolayısıyla, yalın ve anlaşılır bir vizyona daha fazla ihtiyaç duyulacağından, hedeflerin en iyi performansla gerçekleşebilmesi gerekmektedir<sup>7</sup>.

Vizyon, işletmenin gelecekte varmak istediği durumu, istediği yerleri ifade etmekte, beklenmedik durumlar karşısında nasıl davranılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Vizyon ile işletmelerin ya da bireylerin gelecekteki hedefleri tanımlanmaktadır. Vizyonun oluşumunda, yalnız gelecekle ilgili tahminlerde bulunulmamakta ayrıca önemli kararlar da alınabilmektedir. Vizyonlar, işletmenin gelecekteki hedeflerini oluşturarak; bu hedeflerin gerçekleşme sürecinde bireylere yardım etmekte ve yol göstermektedir. Dolayısıyla, vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için iyi anlatılması, iyi aktarılması ve çok iyi tanımlanması gerekmektedir<sup>8</sup>.

Vizyon, özellikle tüm liderlerde bulunması gereken özellik olarak değerlendirilebilmektedir. Vizyonlar, işletmenin hedefi doğrultusunda temelini oluşturmakta ve gerektiğinde belirlenen amaçlar için birer yol gösterici görevi üstlenebilmektedirler. Vizyonlar nedeniyle bireylerin geleceğe yönelmesi liderler açısından büyük önem taşımaktadır. Vizyonun en iyi şekilde oluşması, işletmelerin geleceği açısından fayda sağlamakta, işletme ile çalışanlar arasında daha iyi bağ

---

<sup>6</sup> Ersan Akyıldız, "Kişisel Gelişim de Olmazsa Olmazlar" (Editor: Harun Avcı) Geleceğe Yöneliş Vizyon", ss. 31-32, <https://books.google.com.tr/books?id=mKzCwAAQBAJ> (Erişim Tarihi: 11.07.2019).

<sup>7</sup> Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 30.

<sup>8</sup> Sooksan Kantabutra and Gayle Avery, "Essence of Shared Vision: Empirical Investigation", **New Zealand Journal of Human Resources Management**, 2005, No: 5, 1-28, s. 5.



kurulabilmektedir. İşletme liderlerinde vizyonunun bulunmaması, toplumsal ve yönetim açısından hiçbir anlam ifade etmemektedir. Vizyonu bulunmayan liderlerin, işletme çalışanlarına uzun süre liderlik yapamayacakları ifade edilmektedir. Bireysel açıdan vizyon, kişilerin zihninde oluşan geleceğe dair bütüncül düşünceleri içermektedir<sup>9</sup>.

Vizyonlarla, yalnızca geleceğe ait tahminlerde bulunulmamakta ayrıca belirlenen hedeflerle ilgili kararlar da alınabilmektedir. Dolayısıyla vizyonlar, işletmelerin sahip olduğu ve paylaştığı değerlerle belirlenebilmektedir. Vizyonların belirlenme sürecinde, işletmenin ulaşmayı istediği hedefler belirlenmekte ve gelecekle ilgili belirlenen istekler vurgulanmaktadır. İşletmelerin hedef ve amaçları, çalışan bireyleri düşünsel veya zihinsel açıdan etkileyebilmektedir. İşletmelerce belirlenen vizyonların başarılı olabilmesi için geleceğe dönük bilginin anlaşılabilir olması ve ne olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Vizyon, başarı kavramını içerisinde barındırmakta ve işletmelerde bulunan tüm kademelerin benimsemesinde çok önemli fayda sağlamaktadır<sup>10</sup>.

Vizyon, işletmelerin mevcut durumlarını asarak belirlenen hedeflerin gelecekte başarı sağlanması ve idealize edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden vizyonlar, karizmatik liderlerin hedef ve amaçlarını yansıtmaktadırlar. Dolayısıyla karizmatik liderlik ifadesi, vizyon açısından çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. İlk olarak Kanungo ve Conger, karizmatik liderlik teorilerine göre vizyonu o kadar merkezci görmektedirler ki araştırmaları vizyoner liderlik teorisine benzetmektedir. Vizyon bu iki araştırmacıya göre; gelecekle ilgili önerilerde bulunabilme, risk alabilme ve özel emirler verebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak, izleyenlerin motivasyonlarını artırarak, gelecekle ilgili hedeflerin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü olarak vizyon, özdeşleşme duygularının sağlanması bakımından ele alınmaktadır. Dördüncüsünde ise vizyon ifadesi işletmelerin faaliyet ve amaçlarının aynı hedeflere yönelerek koordine edilmesine neden olunan entegre bir plan olarak tanımlanmaktadır<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Güney, a.g.e., s. 20.

<sup>10</sup> Mustafa Kılıç, "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010, Sayı: 2, 81-98, s. 89.

<sup>11</sup> Yavuz Erçil, *Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli*, 21. yy.'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1997, s. 14.

#### 1.1.4. Misyon Kavramı

Misyonlar amaç itibariyle gerçekte faaliyet gösterecek işletmeler açısından önemli çelişkilerin kaynağını oluşturmaktadırlar. Bu yüzden; maliyetlere karşılık kalite ya da hizmetler, yürürlükte bulunan işlere karşı yenilikler, biçimselleşmelere karşı içtenlikler olarak sayılabilir. Misyon ile tüm işletmeler; "işletmemiz ne olmalıdır?" ve "işletmemiz nedir?" sorularına yanıt bulmakta zorlanmaktadırlar. Dolayısıyla bu tür sorular basit gibi görünse de misyon ve amaçların açık bir şekilde tamamlanması, işletmeler için anlamlı hedeflerin belirlenmesi noktasında ön koşulları oluşturmaktadır. Gerçekte bu basit soruların yanıtının verilememesi işletmelerde oluşan başarısızlığın sebeplerini teşkil etmektedir. Bu yüzden soruların yanıtlarını araştırırken, işletmelerin benzerlerinden daha üstün özellikte ve özel yetenekte oldukları belirlenerek öne çıkmaları sağlanmaktadır<sup>12</sup>.

İşletmeler vizyon ve misyon bildirgesini oluşturarak; çalışanlarına ilham vermek suretiyle onların daha iyi motiveli olmaları sağlanmaktadır. Ayrıca, bireyler arasında ortak paylaşım duyguları oluşturarak yeni birer sinerjilerinin yaratılması amaçlanmaktadır. İşletmeler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için gelecekte yapacağı işleri bugünden ele alarak stratejisini ona göre belirlemesi gerekmektedir. Kurumlar yoğun rekabet ortamlarında vizyon ve misyonlarını en iyi şekilde belirleyerek rakiplerine göre daha fazla rekabet avantajı sağlayabilmektedirler<sup>13</sup>.

Misyon ifadesi "varoluş nedeni" şeklinde açıklanmakta ve stratejilerin oluşturulması sürecinde çok önemli başlangıç noktası olarak görülmektedir. Misyon, İşletmenin kimliği ile gidilmesi gereken yere ulaşabilmek için yapılması gereken işlemleri göstermektedir. Misyon, çalışan bireylere işin nasıl yapılacağı konusunda yol göstermekte, işletmelerde ise işlerin felsefesini veya değerini bildirmektedir. Misyon ifadesi, işletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri konusuna açıklık getirmektedir. İşletmelerin var olabilme sebepleri ile nasıl birer işletme oldukları, misyonlar ile ortaya konulmaktadır. Misyon ile hangi işletmelerin seçilebileceği ve faaliyetlerine ne şekilde devam edeceği konuları belirlenmektedir. İşletmelerce, tüketici taleplerinin veya pazarların en iyi şekilde değerlendirilerek teknolojik ihtiyaçların da misyon olgusu içerisinde yer alması sağlanmaktadır. İşletmelerde misyonun birer yol haritası görevi üstlendiği görülmektedir. Misyonun iyi tanımlanması halinde hem işletme

---

<sup>12</sup> H. Rıdvan Yurtseven, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", *Yönetim Dergisi*, 1998, Yıl: 9, Sayı: 29, 26-33, s. 28.

<sup>13</sup> 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.

çalışanlarının işletmeye olan bağlılıklarını artırmakta hem de ekonomik bakımında işletmeye getiri sağlanmaktadır<sup>14</sup>.

Bireylerin yaşamını sürdürebilmesi için nefes alması ne kadar önem arz etmekte ise işletmelerin de para kazanmaları o derece önem taşımaktadır. Para kazanılması öncelikli hedef olmasa bile işletmelerin faaliyetine devam edebilmesi için gereklilik ifade eden bir durum olarak görülmektedir. İşletmelerin varlık nedenleri misyon kavramı ile açıklanmakta ve işletme unsurları için rehberlik görevi yapan misyon, hedefe ulaşabilmek için gidilecek yol olarak belirlenmektedir. Misyon, işletmelerin asıl amacını teşkil etse bile görevi gereği gibi üstlenememektedir. Bu yüzden misyonun işletmelerde birçok amaca hizmet ettiği bilinmektedir<sup>15</sup>.

### 1.1.5. Algı Kavramı

Algı; dikkatin bir yerde odaklanarak, dikkat edilen şeylerin en iyisinin kavranması ve gereği gibi anlaşılması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, algı kavramını; dışarıdan gelebilecek etkilerin, zihinsel bir şekilde yorumlanması olarak da tanımlamak mümkündür. Algılamada farklı düşüncelerin oluşması nedeniyle bu düşünceler kuvvetlenerek veya daha da zayıflayarak başka düşünceleri oluşturabilmektedirler. Bireyler, oluşan bu düşünceleri, işletme çalışanlarının kendi yaşantıları ve deneyimleri sayesinde gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla bireylerin kendi deneyim ve çalışmaları aracılığıyla sübjektif faaliyetlerin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Algı; neye inandığımızı, neyi nasıl görebildiğimizi, duyduklarımızı nasıl yorumlamamız gerektiğini ve ne şekilde davranacağımızı bize göstermektedir. Ayrıca algı, zihnimizde problemler ve değerler oluşturmakta, şayet problem varsa onları çözmeye yardım etmektedir<sup>16</sup>.

Algılarla duyu organımıza taşınan veriler yorumlanmakta ve insanların çevresinde meydana gelen uyarılara anlam verilmektedir. Dış çevreden gelen uyarının, zihinsel bir şekilde yorumlanması algı olarak tanımlanabilir. Algı, ülkeden ülkeye, kişiden kişiye hatta bölgeden bölgeye göre değişebildiği için doğru olarak kabul edilmemektedir. Algının; nesnelere, nesnelere de bilinçli deneyimlerle gerçekleşebileceği söylenebilir. Algı ile ilgili felsefede sorulan gerçeğin ne olduğu

---

<sup>14</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012, s. 26.

<sup>15</sup> Mustafa Kılıç, "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki", *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010, Sayı: 2, 81-98, ss. 90-91.

<sup>16</sup> Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s. 43.

sorusuna kesin olarak doğru cevap veren bulunmamaktadır. Soruya verilen cevaba ilişkin tartışmalar genel olarak duruma göre değişebilir şeklinde son bulmaktadır. Ayrıca verilen cevaplarda gerçeğe, inanç ve görüş birliğinin sağlanmasıyla ulaşılabileceği söylenilmektedir. Bu yüzden bir kişi için doğru görülen düşünce farklı durumda aynı kişilere doğru gelmemektedir. Dolayısıyla kişilerin algıladığı gerçek düşünceler farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin olaya bakış açısının farklı olması, farklı kültür ve farklı kişiliklerin oluşması nedeniyle farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir<sup>17</sup>.

Algı, insanların yaşam fonksiyonunu etkileyen altıncı bir his olarak ele alınmaktadır. Algı ayrıca, kişiliğin oluşumunda bilinçaltı altyapılarını oluşturan hisleri de beraberinde oluşturmaktadır<sup>18</sup>. Algı, kişilerin çevresinde oluşan uyarıları duyması ve organize etmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bireylerin çevresinde oluşan uyarıları değerlendirmesini ve anlamlandırmasını da bu süreç kapsamında ele almak mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, algılama süreci içerisinde duyu organı aracılığıyla gelen verinin organize edilmesi sağlanmakta ve anlamlandırılmaktadır. Kişilerin bilgileri alma aşamasında özellikle, duyma ve görme organları daha çok önem taşımaktadır. Bu yüzden dışarıdan algılanan bazı uyarıların zihnimiz tarafından dikkate alınmadığı görülmektedir. Diğer taraftan bazı uyarıları zihinde sınıflandırma yapılarak geçmişte yaşanan deneyimlerle ilişkilendirmektedir. Bir başka ifade ile zihin, bu türden uyarılara farklı değer ölçülerinin atfedilmesiyle verilen önem daha fazla artmaktadır. Algılama sonrasında bireyler belirli davranışlar sergilemekte ve insanlara lazım olan gerçek olgu bireylerde mevcut olan tecrübe veya bilgi ile şekillenmektedir. İnsanlar, şekillendirilen olguları; hisleri ve duyu organı ile algılayarak yorumlama yapamamaktadırlar<sup>19</sup>.

### 1.1.6. Hedef Kavramı

Hedefler, işletmelerin eylem ve faaliyetlerinin en iyi şekilde yürütülebilmesi için bireylere kolaylık sağlanması ve misyonunu ifade edebilmesi olarak tanımlanabilir. Hedefler, işletme içi iletişimin devam edebilmesi için daha çok önem taşımaktadır. İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir. İşletmelerin belirlemiş olduğu hedefler, yürütülen misyonlar ve başarılı

---

<sup>17</sup> Henrik Friman, *Perception Warfare: a Perspective for the Future*, Department of Operational Studies Discussion Paper, 1999, 1-9, p. 6.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2013, s. 523.

çalışmaların yapılması ile gün yüzüne çıkabilmektedir. Hedeflerin oluşturulabilmesi için işletmelerin faaliyetlerini bir bütünlük içerisinde ele almaları gerekmektedir. İşletmedeki tüm birimler hedeflerini oluşturmakla birlikte hedefler, işletmelerin uyumlu bir şekilde devam ettirilmesi halinde önem kazanabilmektedir. İşletme içi bütün birimlerce belirlenen hedeflerin kapsamlı bir şekilde olması, tutarlılık arz etmesi daha fazla önem taşımaktadır<sup>20</sup>.

Ortak hedeflerin oluşturulabilmesi için belirlenen stratejiler doğrultusunda çalışma yapmak ve yapılan çalışmaları işletme bireylerine öğretmek kolay olamamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlara görev verirken veya verilen görevlerin takibini yaparken zorlanabilmektedirler. Diğer taraftan işletme yöneticileri; oluşturulan hedef ve amaçların çalışan bireyler tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamakla mükelleftirler. Ayrıca yöneticiler, bireylerin motive edilmesinde, işletme ile çalışanlar arasında uyumun sağlanmasında ve hedeflerin tutturulması konusunda çaba göstermeleri gerekir. Gösterilen tüm çaba ve gayretlere rağmen yöneticilerin görevlerini yapma konusunda pek de başarılı olamadıkları görülmektedir. Bu yüzden işletmeler, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmek için yüklüce bütçeler ayırmak zorundadırlar<sup>21</sup>.

### 1.1.7. Strateji Kavramı

Strateji, bulunulan mevcut durumlardan daha da iyisine ulaşabilmek için sahip olunan güç ve kaynakların daha etkin kullanılmasını ifade etmektedir. Bu yüzden rakip görülen bazı işletmelerin farklı planları ile ilgili oluşturulabilecek planlar da strateji olarak görülebilmektedir. Strateji kavramının, askeri bir terim ifade etmesi nedeniyle işletmelere yeniden uyarlanarak kullanılmaya başlanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla stratejilerin oluşturulmasında da fayda sağlayabileceği düşünülen hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. İşletmelerin, var oldukları süre zarfında karşılaşılabilecekleri olası durumlarda izlenecek yolların belirlenmesi de stratejiyi daha iyi açıklamaktadır. Bu yüzden stratejik planlar, rekabet ortamındaki işletmelerin yaptıkları faaliyetler üzerinden verim alınabilmesi için yapılan planlardan oluşmaktadır<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 27.

<sup>21</sup> Aydem Çiftçioğlu Aydemir, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 94-116, s. 94.

<sup>22</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s. 113.

İşletme yapısının ve rekabete dayalı gücün öneminin vurgulandığı günümüzde hedef ifadesi sıkça kullanılmaktadır. Ayrıca, “Stratejiler, Stratejik Düşünceler, Stratejik Yönetimler ile Misyon, Vizyon, Hedefler, Amaçlar ve Liderler” de örgütsel yapıların başında yer almaktadırlar. Strateji ifadesinin anlaşılması kolay olmakla birlikte tanımının yapılması oldukça zor görülmektedir. Hedef kavramının eski dönemlerde, oyunlarda ve spor karşılaşmasında kullanılmakla birlikte işletmecilikte 1970 yılından sonra yaygınlıkla kullanıldığı görülmektedir. Strateji ifadesinin kökünün eski Yunan dönemine kadar uzandığı bilinmektedir. Sözlük anlamı olarak stratejinin, hedefe ulaşabilmek için eylem birliğinin sağlanması olarak ifade edilmektedir. Strateji kavramının özellikle 1960’lı yıllar ile 1970’li yılların başından itibaren sıklıkla kullanıldığı ve işletmelerde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir<sup>23</sup>.

#### 1.1.8. Vizyoner Liderlik Kavramı

Vizyoner liderlik; liderliğin vizyonu, özdeşleşen günümüz liderlerinin özelliğini, liderliğin tanımını ve liderliğin vizyonunun sürdürmesi konularını ifade etmektedir. Dolayısıyla, içinde bulunduğumuz döneme, vizyoner açıdan bakıldığında; yöneticilerin işletmelere daha fazla hakim oldukları görülmektedir. Günümüzdeki işletme yöneticileri, mevcut durumun korunmasına yönelik zihniyetlerden sıyrılarak küresel düzeyde fırsat yaratmaktadırlar. Ayrıca yöneticiler, işletmelerde köklü değişimleri ön plana çıkartarak dinamik yaklaşım sergilemektedirler. Geçmişteki gibi işletmelerin geleneksel örgüt yapısı ile işletilmesi hızla değişmekte olan karmaşık yapılara cevap vermeye yeterli olamamaktadır<sup>24</sup>.

Vizyoner liderlik, eski bir kavram olmakla birlikte günümüzde ortaya çıkan yeni bir anlayışı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu anlayış, liderlerin başında bulunduğu işletmeleri, insancıl ve proaktif (öngörüsül) yaklaşımları da beraberinde getirmektedir. Bu yüzden, işletmeler öngörülen gerçekçi hedefler doğrultusunda, hizmet verebileceği vatandaşların ve müşterilerin beklenti veya isteklerini dikkate almaktadırlar. Ayrıca, işletme çalışanlarının idare edilebilmesi için teknolojik gelişimlere karşı işletmelerin sürekli gelişim içerisinde tutulması gerekmektedir. Devlet yöneticilerimizin, gün

---

<sup>23</sup> Tahir Akgemci ve Hasan Kürşat Güleş, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, 2009, s. 33.

<sup>24</sup> Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, *Journal of Yasar University*, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023, s. 4007.

geçtikçe “vatandaş merkezli” bir yapıya yöneldiği günümüzde, vizyoner liderliğin, kamu yöneticilerince de uygulanmasını zorunlu hale getirmektedirler<sup>25</sup>.

## 1.2. VİZYONER LİDER TANIMI

Vizyoner liderler; yeni fırsatlar yakalayan, yeni yaklaşımlar deneyen, yeni farklı yollar yaratan, girişimci, yeni yeni fikir oluşturarak bunları problemlerin çözümünde kullanan, ikna edici kişiler olarak tanımlanabilir. Belirli zaman aralıkları ile tanımlanan liderlik, içerisinde bulunulan dönemlerin özelliklerinden etkilenmektedir. Örneğin liderliğe, bilgi çağı özelliğine uygunluk gösterecek şekilde iletişime dayalı, bilgi temelli ve değişim yanlısı gibi anlamlar yüklenebilmektedir. İşletmeler, yönetimlerindeki mevcut durumları korumaktan sıyrılarak köklü değişime hazır olmayı, fırsatları görebilmeyi, klasik yönetim anlayışını ve vizyonun liderliği tercih etmektedirler. Yöneticiler ayrıca, çalışan bireyleri harekete geçirmekte, katılımı sağlamakta, yaratıcılığı, işbirliğini teşvik etmekte, insan kaynaklarına büyük önem vermektedirler. Vizyoner liderler, işletmelerin aradığı liderlik anlayışına en yakın görülen liderlik modelinden birisini oluşturmaktadır. Vizyoner liderliği, başkalarının etkilenmesi için yeni taktikler üretebilen liderler olarak da tanımlamak mümkündür<sup>26</sup>.

Vizyoner liderler, işlerin ve ihtiyaçların ne şekilde yerine getirilebileceğini ve bitirilen ürünlere nasıl bakılacağını bilen kişilerdir. Vizyoner liderler, belirlenen hedefleri en iyi şekilde tanımlar, çalışan bireylere karşı vizyonu sözlü veya yazılı iletişim yollarıyla aktarmaktadırlar. Ayrıca liderler, vizyonunu farklı bir şekilde uygulayabilmek için faaliyetleri önceliğine göre sıralayan ve vizyonu, davranışıyla çalışanlarına yansıtan kişilerdir. Vizyoner liderler bugünün gerçeği ile gelecekte oluşabilecek denge bütünlüğünü sağlayarak yapılan ekip çalışmalarını işbirliklerini benimsetebilmektedirler. Vizyoner liderler, vizyonlarını takipçilerine anlatma yeteneğine sahip olmakla birlikte anlaşmazlıkları gidererek çözüme kavuşturabilirler. Vizyoner liderlik, insanlarla sağlam ilişki ağı kurulması ekip çalışmaları yapmak, bireylerle işbirliği sağlanması, etkileyici ve güvenilir yeteneklerin oluşturulması şeklinde tanımlanabilir<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> 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.

<sup>26</sup> Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 197.

<sup>27</sup> Şule Erçetin, *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, Sayı: 1, 126-132, s. 126.

### 1.2.1. Vizyoner Liderlik Rolü

Vizyoner liderlerin üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar; yolu görmek, roller, yol olmak veya yolda yürümek şeklinde belirtilmektedir. Vizyoner liderlikte geleceğe yönelik davranışlara daha çok önem verilmekte ve liderlikler birer ufuk liderliğini oluşturmaktadırlar. Vizyoner liderler, önceki yıllar ve bugüne nazaran daha çok, geleceğe yönelik olarak hedef ve amaçlarını belirlemektedirler. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla kendisini izleyen bireyleri geleceğe taşımamak için daha fazla çalışmaktadırlar<sup>28</sup>.

#### 1.2.1.1. Yolu Görmek

Vizyoner liderlik bakımından öncelikli olarak yolun görülmesi daha fazla önem taşımaktadır. Yol, vizyon liderliğinin gelecekteki görüntüsünü oluşturmakta ve ulaşılması gerekli olan hedefleri göstermektedir. Yolun görülmesi sezgisel güçleri gerektirmekle birlikte vizyoner liderler sezgi ve düşünceleri ile geleceğe ışık tutmaktadır. İşletmeler belirlemiş oldukları hedef ve amaçlarına vizyoner liderler aracılığıyla daha çabuk ulaşabilmektedirler<sup>29</sup>.

İşletme yöneticilerinin, gelecekte uygulamayı düşündüğü proje veya tasarımlarda yolun görülebilmesi noktasında bazı düşünce ve kaygıları bulunmaktadır. Bu yüzden vizyoner liderler amaçlarına ulaşabilmeleri için en uygun yolları takip etmeleri gerekmektedir. Aksi durumda geleceği düşünmeden plansız ve projersiz hareket eden yöneticiler için yol çıkmaza girmekte, ilerleme sağlanamamaktadır. Vizyoner liderlik, ilerleyen dönemlerde entelektüel ve gelecek adına duygusal sancuları da beraberinde getirmektedir. Vizyoner liderler, duygusal ve entelektüel açıdan gelecekte işletmelerin ufkunu açabilecek liderler arasında görülmektedir. Yolun görülmesi sezgisel gücü gerektirmekle birlikte vizyoner liderler sezgi ve düşünceleri ile geleceğe ışık tutmaktadırlar. Vizyoner liderler gelecekte yapacakları faaliyetlerinin haritasını ince ayrıntısına kadar çizmektedirler. Çizilen haritalar işletmelerce vizyon olarak görüldüğünden haritalarla birlikte izlenecek yolların daha da belirgin olması sağlanmaktadır<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Çelik, a.g.e., s. 171.

<sup>29</sup> Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul, 2007, s. 166.

<sup>30</sup> Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1997, Cilt: 12, Sayı: 12, 465-474, s. 472.



### 1.2.1.2. Yolda Yürümek

Vizyoner liderler, işletmelere önderlik etmekte ve yolda yürüme görevlerini yerine getirmektedirler. Vizyoner liderlerin başarısı yalnızca yolu görülmesiyle sınırlı kalmamakta bilakis yolu gördüğü halde yürümekte zorluk çeken birçok lider bulunmaktadır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirlenen yolun takip edilmesi vizyoner liderlerin kararlılığını göstermektedir. Dolayısıyla, liderin belirlediği yollar ile yürüdüğü yolların aynı olmaması durumunda hedefe ulaşılmasında sıkıntı yaşanabilecektir. Liderlerin bazıları kendisine hedef belirleyerek bir çizgi dâhilinde yürümekte ancak sonrasında yolda sapmalar meydana gelebilmektedir. Bu yüzden vizyoner liderler belirlenen yolda sapmadan ilerlemektedirler<sup>31</sup>.

Vizyoner liderlik, yolu görmekle birlikte görmüş olduğu yolda yürümeyi başarabilen lider olarak bilinmektedir. Vizyoner liderlikte yolun görülmesi büyük önem taşımaktadır. Liderler bazen kendilerine birtakım hedefler çizmekte ve çizdikleri hedef üzere yürümeye devam etmektedirler. Vizyoner liderler, belirli süre sonrasında yürüdüğü yollardan ayrılmakta ya da hedeflerine ulaşamamaktadırlar. Vizyoner liderlik, bir zirve yaşantısını gerektirmekte ve vizyonun gerçekleştirilmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Örneğin, üniversite öğrencisi, yüksek lisans veya doktora yapmak istiyorum diyebilmektedir. Bu öğrencinin vizyonunun bir göstergesini oluşturmaktadır. Ancak, öğrencinin sürekli bilgisayar başında zaman harcaması durumunda yol ayrımı kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla, öğrencinin yürümüş olduğu yol, görmüş olduğu yolun sonu olmamakta yani öğrenci sonuç alamamaktadır. Diğer taraftan vizyonu ile altüst olan yöneticiler olabildiği gibi, vizyonu ile yürüyerek başarılı olan birçok liderin de olduğu görülmektedir<sup>32</sup>.

### 1.2.1.3. Yol Olmak

Vizyoner liderlikte yol olmak, yolların açılması demektir ve çok ciddi fedakârlıklar gerektirir. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla bireyleri arkalarından sürükleyen etkin kişilerden oluşurlar. Vizyoner liderler, vizyona ulaşmak için güvenli yollar bulmaya çalışırlar. Bu yüzden vizyoner liderler, sezgi ve düşünceleriyle yol olmaktadır. Sezgi ve düşüncelerinin bütünleşmesi sebebiyle de oluşan yollar, vizyona ulaşmayı sağlar. Dolayısıyla liderler, üretmiş oldukları vizyonla yeni yol açan kişilerden oluşur. Vizyoner liderlerin üçüncü rolü ise yol olmaktan geçmektedir. İşletme çalışanları, vizyoner

---

<sup>31</sup> Abdullah Yılmaz ve Sunda Akdemir, *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 5.

<sup>32</sup> Çelik, a.g.e., s. 472.

liderlerin açmış olduğu yollarda yürümeye devam ederler. Liderler, vizyonlarını gerçekleştirebilmek için risk alarak hayatlarını bile kaybedebilirler. Vizyoner liderlerin açmış olduğu bu yollardan insanlar güven içerisinde yürüyebilmekte ve yolun sonunda da hedeflerine ulaşabilmektedirler. Bu yüzden, vizyonların önemini yitirmesiyle birlikte alternatif yol arayışları da görülebilmekte ve yollar değişebilmektedir. Vizyoner liderler; yol olma, yolları görme, ve yolda yürüme şekillerini daha da geliştirerek yeni vizyon oluşturmaları gerekir. Sezgi ve düşünce kaynaklarından beslenen vizyon, liderlerin ortam veya olayları karşısında geliştirebileceği yeni vizyonla ancak değişim sağlayabilir<sup>33</sup>.

Vizyoner lider, dünyaya içerisinde bulunduğu kültürlerde farklı perspektiften bakmakta ve global düşünmektedir. Liderler, hayalini gerçeğe dönüştürünceye kadar etkin ve verimli şekilde yönetebilecek kişilerden oluşur. Bu yüzden de işletme yolunda stratejilerini belirleyerek gelecek dönemlere odaklanarak mücadele ederler. Dünya literatüründe vizyoner liderler, güçlerini çalışan bireyleri motive etme ve çalışanları harekete geçirme özelliği ile tanınmaktadırlar. Vizyoner liderler, işletmede oluşan sorunlara sezgisel ve küresel olarak bakmakta ve kendi yakın çevrelerinin dışına çıkarak ufuklarını daha da genişletebilirler. Vizyoner lider, gelecekte meydana gelen olayları tahmin etmekle kalmamakta, risklerin göze alınmasına istekli olarak stratejik düşünebilmektedirler. Vizyon sahibi liderler, hedeflerinin ne şekilde gerçekleşebileceğinin planını yaparak kararını ona göre belirlerler. Vizyoner liderler, zihinlerinde oluşan düşünceleri en iyi şekilde anlayıp geleceğe güvenle bakan ve işletmeler ile arasında oluşan dengeyi sağlarlar. Vizyon sahibi liderler, yerleşik değerleri içeren yargılara fazla önem vermemekle birlikte geleceğe yönelik faaliyetlerin daha iyi anlaşılması için farklı inceleme yaparlar. Vizyoner liderler zamanın değerini çok iyi bilmekte ve hızlı çalışarak sezgili, deneyimli, içgüdümlü olabilmektedirler. Vizyon sahibi liderler çalışmalarında başarı elde edebilmek için hırsla ve yüksek seviyede görevini yapabilecek kapasiteye sahiptirler. Dolayısıyla yüksek seviyede oluşan görüş açıları, kontrol altına alınamayan sorunların çözümü liderlerin ana konusunu oluşturmaktadır<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Yılmaz ve Akdemir, a.g.e., s. 6.

<sup>34</sup> Susan Bloch, Ümit Şensoy ve Philip Whiteley, **Kusursuz Liderlik: Liderlik Yeteneklerinizi Geliştirme Kılavuzu**, Optimist, 2005, s. 46.

### 1.2.2. Vizyoner Liderin Özellikleri

Vizyoner liderlerin farklı özelliklere sahip olması işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden Vizyon sahibi liderler kişisel değerlere ve inançlara sahip olmakla birlikte belirlenen işletme amaçlarının kararlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Vizyoner liderler paylaşıma büyük önem vererek işletme ve çalışanları için daha iyi bir gelecek sunmaktadırlar. Liderler, olayların değerlendirmesini yaparlarken farklı bir algı yürütmekte ve başarısız olmaktan asla korkmamakta, başarısızlıkları, başarıya ulaşan yollar olarak görmektedirler. İşletmelerde oluşan değişimleri en iyi şekilde sağlayan vizyoner liderler, öncelikli olarak öz değerlendirmeler yapmaktadırlar. Ayrıca sürekli iyileşmeleri hedeflemekte, insana önem vermekte, sürekli paylaşma ve öğrenme anlayışı ile davranan kişilerden oluşmaktadır. Vizyoner liderler, yeni yaklaşımlar deneyerek girişimciliklerini sürdürmekte ve büyük fırsatlar yakalamaktadırlar. Dolayısıyla liderler, yeni projeler, yeni fikirler oluşturarak bu fikir ya da vizyonlara destek oluşturmakta ve ikna kabiliyeti yüksek olmaktadır. Vizyon sahibi liderler, işletmeler ile yeni ilişkiler kurarak yeni fikirler oluşturmakta ve problemleri hızla çözmektedirler. Ayrıca farklı ve yeni yollar oluşturarak gerektiğinde zamanı en iyi kullanan ve grup normlarının dışında da düşünerek hareket edebilmektedirler<sup>35</sup>.

Vizyoner liderler; işbirliğine açık, otantik, bilinçli, istekli, dinamik, atılgan ve yenilikçi özelliklere sahiptirler. Vizyon sahibi liderler, yaptığı tüm işlerde otantik sözcüğünün gerçek anlamını özümseyen kişilerden oluşmaktadır. Vizyoner liderler hatasını kabullenmekte hiçbir zaman zorlanmamakta, rahatlıkla risk almakta, öğrendiklerinden ve kazandıklarından daha çok memnun olmaktadır. Liderlere yalnızca bilgisi sebebiyle değil, muhtemel zayıflıklarına rağmen daha güçlü olmaları ve gösterdikleri isteklik veya dayanıklılık sebebiyle saygı duyulmaktadır<sup>36</sup>.

### 1.2.3. Vizyoner Liderin Örgütler Açısından Önemi

İnsanlar, yıllarca işletmede başarı elde edebilmek için çaba harcamakta, liderlerin davranış şekline ve bakış açısına yön vermektedirler. İşletmelerde meydana gelen olağanüstü performanslar asıl sebebi teknolojilerden, değişimlerden, bilgiden ve yapılan yeniliklerden kaynaklanmaktadır. İşletmeler karmaşık süreçlerde bile varlıklarını sürdürebileceğinden işletmenin yeniliklere uygun adım atması nedeniyle

<sup>35</sup> Yeşim Toduk Akiş, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s. 95.

<sup>36</sup> David Dolling ve Mehmet E. Erengil, "Unsteady Wave Structure Near Separation in a Mach 5 Compression Rampinteraction", *Articles in Advance Journal*, 1991, Cilt: 29, Sayı: 5, 728-735, s. 728.

güç ve kuvvetini vizyonundan almaktadır. Bu yüzden vizyonu güçlü olan liderler işletmeler açısından vazgeçilemez gerekliliği teşkil etmektedirler. İşletmeler; risk alınmasından, değişimlerden korkmayan, başarmakta kararlı olan ve paylaşılan değerlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla vizyoner liderler rekabet ortamının elde edilmesinde, yaratıcılığın teşvik edilmesinde ve sektörel başarı sağlanmasında önemli rol almaktadırlar. Vizyoner liderler işletmeleri harekete geçirmekte, onlara yol göstermekte, motive etmekte ve birleştirici rol oynayarak yaptığı işlerle iz bırakabilen kişiler olarak bilinmektedir. Vizyon sahibi liderler işletme hedeflerini net olarak belirleyen, koşulları en iyi şekilde değerlendirebilmekte ve riskleri görebilmektedirler. Dolayısıyla vizyoner liderler teknoloji ve bilgi çağında sürekli olarak verimliliğin artırılması işletmeler açısından önem taşımaktadır<sup>37</sup>.

Vizyoner liderler işletmelerin mevcut değişimlerine uyum sağlanmaması ve risk ortamlarının oluşturduğu belirsizlikler sebebiyle başarısız olma korkusu çekmemektedirler. Ayrıca, gelecekte meydana gelebilecek değişimler ile farklılık yaratabilecek vizyonlarıyla geleceğe ışık tutmakta ve işletmenin ilerlemesini sağlayan yol gösterici rehberler olarak bilinmektedirler. Vizyon sahibi liderler işletmeler açısından bir kaptan görevi üstlenmektedirler. İşletmeler gücü sahip olduğu liderlerin vizyonundan almaktadırlar. Vizyoner liderler kalıplaşmış düşünceye meydan okumakta yeni kavramlar geliştirerek ufuklarını daha da genişletmektedirler<sup>38</sup>.

Liderler vizyonlarını en uygun şekilde seçerlerse işletme çalışanları yetenek ve becerilerini daha iyi geliştirmektedirler. Ayrıca çalışanların başarıya ulaşması işe olan bağlılıkları, iş istekleri ve motivasyonları sağlanarak işletmeye daha iyi ve faydalı işler yaptırabilmektedirler. İşletmelerde vizyonun uygulanması ile bireyler daha iyi motive edilmekte, kaynaklar daha verimli kullanılmaktadır. Dolayısıyla beklenilenden daha fazla başarı elde edilmekte ve işletmede belirlenen hedefe ulaşmak daha kolay olmaktadır. İşletmelerin başarı elde etmesinin arkasındaki en önemli güç ise vizyoner liderlerin yeniliğinden ve değişiminden kaynaklanmaktadır. Vizyon sahibi liderler sorunlara küresel ve sezgisel olarak bakmakta veya kendi çevresinin dışına yönelerek geniş ufukların gözlemlenmesini sevmektedirler<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Yılmaz ve Akdemir, a.g.e., s. 6.

<sup>38</sup> Sooksan Kantrabutra and Gayle Avery, "Vision Effects in Customer and Staff Satisfaction: An Empirical Investigation", *Leadership/ Organization Development Journal*, 2007, Volume: 28, No: 23, 209-229, s. 209.

<sup>39</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınevi, Ankara, 2000, s. 14.

Vizyon vazgeçilemez bir güç kaynağı olarak işletmede gerekli faaliyetlerin en iyi şekilde yapılabilmesi için esin kaynağı olmakta ve yönümüzü belirlemektedir. Bu yüzden vizyonun güvenilir olması lidere bağlı olmakta, vizyonun kabul edilebilirliğinin sağlanması ise zamana bağlı olmaktadır. Diğer taraftan vizyonun işletmede uygulanması kişilerin bağlılığına, başarı düzeyi ise hem liderlerin hem de kişilerin sorumluluk seviyesine bağlı olmaktadır. Vizyon, işletmelere farklı yenilikler katmakta, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları nedeniyle yüksek düzeyde performans elde etmelerini sağlamaktadırlar<sup>40</sup>.

Gelecekte büyük kazançlar elde etmek isteyen liderler, sadece bugünü düşünmek yerine ileride gerçekleştireceği plan ve projeleri yeniden organize etmesi gerekir. Vizyon sahibi liderler işveren ile çalışanını birleştirebilen, farklı stratejiler düzenleyebilen, bireyler yönetebilen ve yöneten kişiler olarak bilinmektedir. Liderlerin sahip olduğu özellikler sayesinde işletmeler için vizyonun önemi daha çok fazla önem arz etmektedir<sup>41</sup>.

### 1.3. İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Performans ifadesi işletmelerde farklı şekilde ele alınmakla birlikte; bireylerin veya bir grubun, bir birimin ya da işletme bölümlerinin işle alakalı gerçekleştirdiği faaliyetlerinin sonucu olarak tanımlanabilir. Performans genel olarak; planlı bir şekilde hareket edilerek belirlenen hedef ve sonuçlara ulaşabilmek için nicel ya da nitel olarak belirlenmektedir. İşletmeler tarafından halen performans ifadesinin ölçüm ve tanımında görüş birliği oluşmadığından araştırmacılar bu konuda zorlanmaktadır. Bir işletmede çalışan bireylerin performansı, belirlenen zaman dilimi sonrasında o işletmeden elde edilen çalışmaların sonucunda elde edilmektedir<sup>42</sup>. Bu kısımda, performans kavramı, işletme performansı kavramı, değerlendirme kavramı ve performans değerlendirme kavramları izah edilecektir.

---

<sup>40</sup> John Maxwell, *İçimizdeki Lideri Geliştirmek*, (Çeviren: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, 2004, s. 188.

<sup>41</sup> Akın Marşap, *Yaratıcı Liderlik*, İnci Kitap, Ankara, 1999, s. 23.

<sup>42</sup> Zuhâl Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.10.

### 1.3.1. Performans Kavramı

Performans, belirlenen amaç ve önceliğe yönelik olarak tanımlanan süreç içerisinde sonuç üretme yeteneği olarak görülmektedir. Dolayısıyla hedef veya amaçların gerçekleştirilebilmesi için gösterilen planlı tüm çaba ve sonuçlarının nicel ya da nitel olarak değerlendirilme şekline performans denilmektedir<sup>43</sup>.

Performans ile ulaşmak istenilen hedeflerin ne kadarının başarıldığının seviyesi ölçülmektedir. Performans ile ilgili değerlendirmeler nicel veya nitel sonuçlar olabilmektedir. Performans seviyelerinin belirlenebilmesi için yapılmakta olan işlerin belirlenen şekillerde ölçülerek değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Burada bilinmesi gereken önemli husus, yapılan ölçümlerin anlaşılır, objektif ve somut olması gerekmektedir. Dolayısıyla veriler, ölçüm sistemleri sonucunda belirlenerek her bir değer performans seviyesine etki sağlamaktadır<sup>44</sup>.

Performansın tanımında, bireylere verilen işlerin belirlenen zaman içerisinde nasıl gerçekleştiği, belirlenen sonucun beklentileri hangi ölçüde karşılayabildiğinin kıyaslanması yapılmaktadır. Dolayısıyla yapılan kıyaslar sonrasında bireylerin performans seviyeleri ortaya çıkmaktadır<sup>45</sup>.

Çalışanların performansı, belirlenen standartları kapsamakta veya önceki dönemde planlanan performansların karşılaştırılmasını içermektedir. Bu yüzden performansı belirleme kriterlerinin bazen soru formatında yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu yöntemde üst yönetim tarafından sorulara verilen cevaplar analizinden istifade edilerek sorulara doğru bir yaklaşım sergilenmektedir. İşletmelerin birçoğunda performans ölçüm faaliyetleri, yöneticinin inisiyatifine bırakıldığı belirtilmektedir. İşletme yöneticileri tarafından gerçekleştirilen performans belirlenme faaliyetleri gerçeği yansıtmamakla birlikte nesnellikten uzak çalışmalar olarak ta bilinmektedir<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> Gülşen Akman Coşkun Özkan ve Eriş Hatice, "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2008, Yıl: 7, Sayı: 13, 93-115, s. 94.

<sup>44</sup> Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39, s. 33.

<sup>45</sup> Uysal, a.g.e., s. 33.

<sup>46</sup> Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008, s. 128.

### 1.3.2. İşletme Performansı Kavramı

İşletme performansı; işletmenin durumunu, amacının ne kadarını gerçekleştirebildiğini, performansı artırması konusunda rakiplerine karşı yeteneklerini ne kadar etkin kullanabildiğini ifade etmektedir. Bu yüzden, yüksek rekabete dayalı işletmeler, rakiplerine karşı üstün performans göstererek varlıklarını devam ettirmektedirler. İşletmelerin rakip firmalar ile mücadele etmeleri konusunda başarı sağlayabilmesi için çalışan bireylerin güç ve yeteneklerinden en iyi şekilde verim alınması ile mümkün olabilir. İşletme çalışanlarının yüksek performansları, işletmenin amacına kısa sürede, az hatalarla nitelikli olarak ulaşılmasını sağlamaktadır<sup>47</sup>. İşletme performansları soyut kavramlar olmamakla birlikte işletmelerin tüm nicel ve nitel verilerinin ele alarak değerlendirilmesi ile elde edilmektedir<sup>48</sup>.

İşletmeler, gün geçtikçe artan rekabetler nedeniyle uyguladığı stratejii tarafsızca değerlendirerek rakip işletmelerle karşılaştırma zorunluluğu duyabilirler. İşletmeler, performans göstergelerinin en önemli kaynağını oluşturan kaliteyi, maliyeti, teslim hızını çok iyi belirlemesi gerekir. Ayrıca temel gösterge takiplerini çok iyi bir şekilde yaparak diğer işletmelerle bu alanda oluşan toplam performansların kıyaslanması yapılır. Dolayısıyla elde edilen toplam verilerin işletmelerin performans seviyesini artıracak seviyede olması için büyük önem taşımaktadır<sup>49</sup>.

### 1.3.3. Değerlendirme Kavramı

Değerlendirme ifadesi, işletmelere yönelik organizasyonlara ait çeşitli kararların alınmasını sağlayan süreçler olarak tanımlanabilir. İşletmelerdeki değerlendirme sürecin farklı amaçlar için sıkça kullanılması, dinamik ve sürekli niteliklerin kazanılmasına neden olmaktadır. Değerlendirme çalışmaları formel veya sistemli olmakla birlikte sistematik ve informel olmayan çalışmaların organizasyonlarda daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. İşletmede çalışan bireyler ile karşılıklı etkileşim ve iletişim içinde olan kişiler devamlı surette birbirini değerlendirmektedirler. Bu yüzden değerlendirme sonuçları genellikle net olarak ele alınamamaktadır. Formel veya

<sup>47</sup> Çelik, Mazlum ve Ahmet Çıra, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Gücünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 11-20, s. 11.

<sup>48</sup> Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 143-173, s. 147.

<sup>49</sup> Alparslan Serhat Demir ve Harun Taşkın, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", *Journal of Yasar University*, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1709, s. 1696.

sistemik olarak yapılan değerlendirme çalışmalarında, önceden yapılan çalışmalardaki informel ve kişisel değerlendirmelerin sonucu etkilediği görülmektedir. Bu yüzden değerlendirme süreçleri işletme çalışanları bakımından süreklilik arz etmektedir. Dolayısıyla işe alınma aşamasında haklarında çeşitli değerlendirmeler yapılan personeller, görev aldıkları süre içinde belirli periyot ve aralıklarla tekrar değerlendirilebilirler. İşletme alışanlarının işe alınma aşamasında sahip oldukları yetenek, bilgi ve becerileri ile birlikte kendisinden gelecekte beklenen özellikler konusunda da değerlendirilirler<sup>50</sup>.

Performans değerlemeleri, işletmelerde oluşan başarı düzeyinin objektif analiz ve sentezlerle tespit edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmede alışan bireylerin iş görme kabiliyetinin hangi lde olabileceğinin saptanması performansın değerlendirilmesi bakımından önem arz etmektedir. İçinde yüksek performans ile çalışan bireylerin, sergilediği başarılarının karşılığı olarak hak ettiği değeri almaları sağlanabilmektedir. Performans değerlemesi yapılırken, çalışanların eğitim ihtiyaının tespit edilmesi, görevde yükselmelerin adaletli bir şekilde yapılması önem taşımaktadır. Ayrıca, alışanların içine son verilmesi gereken durumda objektif kararların alınmasına imkn sağlanması gerekmektedir<sup>51</sup>.

#### 1.3.4. Performans Değerlendirme Kavramı

Performansın değerlendirilmesinde; değerlendiriciler önceden tespit edilen standartlarla lme ve karşılaştırma yollarıyla çalışan bireylerin iş yerindeki performansı değerlendirilmektedir. Bir başka ifade ile performans değerlendirilmesi, belirli görev tanımı içinde görev yapan bireylerin işini ve görev tanımlarını hangi düzeyde gerekleştirebildiğinin belirlenme çabası olarak görülmektedir<sup>52</sup>.

Performans değerlendirmesi literatürde; personel değerleme, liyakat değerleme, başarı değerlemesi olarak bilinmektedir. Ayrıca, verimliliklerin değerlendirilmesi, işçi boylandırma, sicil ve tezkiye gibi farklı sözlerle ifade edilebilir. İşletmelerin amacının gerçekleştirilmesinde ve belirlenen amaca bireysel katkının neler olduğunun belirlenmesinde performans değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yapılan değerlendirmelerle, işletmelerin içinde yönlü iletişim tesisleri edinilerek daha fazla kişisel gelişim göstermekte ve işletmeler gelişime katkı

---

<sup>50</sup> Uyargil, a.g.e., s. 2.

<sup>51</sup> nal, a. g. e., s. 4.

<sup>52</sup> İlhami Fındıki, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 297.



sağlamaktadırlar. İşletmeler, performans değerlendirme ölçütlerinin hedefe ulaşip ulaşmadığının kontrollerini yaparak en iyi şekilde değerlendirmesini yapmaktadırlar. Performans değerlendirmenin tanımı şu şekilde yapılabilir: İşletmede çalışan bireylerin başarı düzeyi, davranışları, ahlaki durumları ve tüm özelliklerini içeren, çalışanların işletmeye olan başarı ve katkılarının değerlendirildiği planlı araçlar olarak ifade edilmektedir<sup>53</sup>.

Performans değerlendirme yöntemi; işletme faaliyetlerinin ne şekilde ilerlediğini, organizasyonel ve bireysel olarak nasıl kullanabileceğini belirleyen yönetimler olarak görülmektedir. Değerlendirme ile yapılan işler takip edilmeli, elde edilen sonuçlar işletmeye değer katabilecek şekilde yorumlanması esasına dayanması gerekir. Performans değerlendirmeleri, yönetim fonksiyonlarının içerisinde kontrol birimi olarak adlandırılan fonksiyonlardan meydana gelmektedir. Bu yüzden değerlendirme, işleyişleri ile tanımlı olan tek işler için değil, işletme içinde tanımlı olan tüm işlerin dönemsel bir şekilde kontrolünü sağlamaktadır. Değerlendirmeler, yöneticilerin bireysel olarak yaptığı kontrol faaliyetinden ayrılmaktadır. Örneğin, yalnız atölyede çalışan işçilerin değil, satış elemanlarının da dönemsel kontrollerinin yapılması gerekir. İşletmede çalışan tüm bireylerin işlerinin nasıl yaptığının kontrol eden ve değerlendiren faaliyetler olarak bilinmektedir. Eski adı "Personel Yönetimi", yeni adı ise "İnsan Kaynakları Yönetimi" olan işletmelerin organizasyonunda yer verdiği dört fonksiyon bulunmaktadır. Bunlar insan kaynakları, üretim, finans–muhasabe ve pazarlama yönetimleri olarak bilinmektedir. Performans değerlendirmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ve diğer fonksiyonlara girdi sağlayabilen temel fonksiyonlar olarak görülmektedir<sup>54</sup>.

Yüksek seviyede performans gösteremeyen iş görenlerin, gelişim ve eğitim fırsatıyla uluslararası görevlerden veya terfi olanağından istifade etme olasılığı oldukça düşük görülmektedir. Bu yüzden işletme çalışanları, yöneticilerinin performans beklentisinden veya performans standardından haberdar olması ve beklentilere cevap vermesi gerekir. Diğer taraftan çalışan bireylerin performanslarının iyileştirilme konusunda daha da istekli olunması kaçınılmaz bir durum olarak görülmektedir. Şayet çalışanlar beklentiye cevap vermekte zorlanıyorsa veya düşük

---

<sup>53</sup> Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıstay Dergisi*, 2006, Sayı: 62, 47-65, s. 48.

<sup>54</sup> Gürcan Özdemir, *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, Çatı Kitapları Yayınevi, Ankara, 2014, 5-132, s. 15.

performans sergiliyorlarsa, terfi etme ve kariyer yapma şanslarını büyük ölçüde kaybetmektedirler<sup>55</sup>.

Yüksek rekabet seviyesinde faaliyet gösteren işletmeler, rakipleri ile üstünlük mücadelesinde çaba göstererek varlıklarını koruyabilmektedirler. İşletme çalışanlarından maksimum seviyede başarı elde edilebilmesi, çalışan bireylerin güç ve yeteneklerinde en iyi şekilde verim alınmasından geçmektedir. İşletme çalışanlarının yüksek performansı, işletmelerin hedefine kısa sürede, daha az hata ile nitelikli olarak ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu yüzden işletme performansı; işletmelerin durumunu, hedefini hangi ölçüde gerçekleştirdiğini, rakiplerine göre performans artırmada ne kadar etkin kullanılabileceği konularını içermektedir<sup>56</sup>.

### 1.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmeler açısından performansın ölçümü olmazsa olmaz bir durum olmaktadır. İşletmelerde hangi şeylerin geliştirilme düzeyleri, karlılık düzeylerindeki düşüşler ve artışlar, maliyetleri düşürme girişimlerdeki pozitif gelişmeler de performansın değerlendirilmesi ile anlaşılabilir. Karlılık düzeylerinin belirlenmesi ve işletmelerin yapısı, sermaye yapısı ve finansal yapıyla pek çok ilgili sorulara verilen yanıtların analizleri, değerlendirilmesi ve yorumlanması ile belirlenebilmektedir<sup>57</sup>.

Çalışanların kişisel başarıları ile belli bir zaman zarfı içindeki davranışların değerlendirilerek ölçülmesine performans değerlendirme denilmektedir. İşletmelerdeki çalışanların işte göstermiş oldukları başarıları belirleyebilmek yani sergiledikleri performansları değerlendirebilmek, işletme yönetiminin ilk görevi olmaktadır. İşletmede görev kapsamı dikkate alınmadan çalışanların yapmış olduğu çalışmalarının, eksikliklerinin, fazlalıklarının, etkinliklerinin gözden geçirilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda performans değerlendirme, çalışanları yönlterek özendiren, işletmeye olan güvenlerini ve motivasyonlarını arttıran önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir<sup>58</sup>.

<sup>55</sup> Dursun Bingöl, *İnsan kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s. 343.

<sup>56</sup> Mazlum Çelik ve Ahmet Çıra, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Gücünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 11-20, s. 11.

<sup>57</sup> Oya Erdil ve Adnan Kalkan, "KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin KOBİ'lerin Performanslarına Etkisi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Yıl: 4, Sayı: 7, s. 1.

<sup>58</sup> T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, *Mesleki Gelişim İşletme Faaliyetlerini Yürütme*, Ankara, 2014, s. 58.

İşletmeye olan güvenlerini ve motivasyonlarını arttırıcı bir işlevi bulunan performans değerlendirme, işletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışanların sergilemesi gereken performansın değerini belirlemeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, etkisi yüksek değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ile alakalıdır. Yapılacak olan performans değerlendirmenin başarısı ile kendisinden beklenmekte olan hedefleri gerçekleştirebilmesi, büyük oranda geliştirilebilecek olan yöntemlere bağlı olmaktadır<sup>59</sup>.

İşletmelerin veya değerlendirme yapılacak olan bölümün şartlarına en uygun olabilecek yöntemin seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra söz konusu yöntemin seçilmesi de bu yöntemin hedeflerinden saptırılmadan, çalışanlar arasında duygusal açıdan ayırım yapmadan değerlendirme yapılması gerekmektedir<sup>60</sup>. Performans değerlendirmenin hedeflerine yönelik olarak farklı pek çok yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Klasik yöntemler, performans değerlendirme yöntemlerine yönelik geliştirilen ilk örneklerden olmaktadır. Performans değerlendirmede karşılaşılan problemleri çözebilmek veya daha nesnel değerlendirmeler yapılabilmesi açısından geliştirilmiş olan modern yöntemler de bulunmaktadır. İşletmeler uygulanan yöntemlerin arasından çalışan niteliklerine, konuya vermiş oldukları öneme, amaçlarına ve yapılarına göre karar vermektedir<sup>61</sup>.

### 1.3.6. İş Görenlerde Performans Arttırmak

İş yaşamında performansın arttırılabilmesi, işletmelerin başarılarının arttırılması açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanların performansını belirlemekte olan; çevreyle çalışılmakta olunan işletmenin yapısı, içinde yer alınan ortam ve kişilerin bireysel özellikleri olmak üzere üç adet temel unsurları bulunmaktadır<sup>62</sup>. İşletmeler, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturarak çalışanların performansını arttırabilir. Dışa yönelik sistem olan işletmelerin dış dünyayla

---

<sup>59</sup> D. Canman, *Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE, Ankara, 1993, s. 17.

<sup>60</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 172.

<sup>61</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 186.

<sup>62</sup> Sevi Baloğlu vd, “Bireylerin Çalışma Performanslarının İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları ile Artırılması”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, Cilt: 04, Sayı: 03, s. 51.

adaptasyonlarını sürekli olarak üst düzeylerde tutmaya çalışması, işletme performansının artırılması açısından önem taşımaktadır<sup>63</sup>.

### 1.3.7. Ücret Ödeme Sistemleri

İşletmelerde pek çok farklı ücret sistemi kullanılmaktadır. Ücret ödeme sistemleri; akort ücret, primli, yüzde usulü, komisyon, kardan ve ücretten pay alım, götürü olmak üzere pek çok çeşidi bulunmaktadır. Bu sistemler şu şekilde açıklanabilir<sup>64</sup>:

1. Akort ücret sistemi: Yapılmakta olan işlerin neticesine göre hesaplanmakta olan ücret sistemi olmaktadır. Büyüklük, ağırlık, parça sayısı ya da uzunluk gibi birimlere yönelik belirlenmektedir. Belli çalışma dönemlerine denk gelmekte olan ücretler, bütün birimler için belirlenmiş olan ücret miktarının birim toplamıyla çarpılarak bulunmaktadır.

2. Primli ücret sistemi: Çalışanların kişisel olarak ya da grup halinde yoğun bir çaba göstermesi işe başarılı olarak yapılmış olduğu işleri ödüllendirebilmek amacı ile ödenmiş olan ek ücret sistemi olmaktadır. Primli ücret sistemlerinin tek olarak uygulanabilmesi söz konusu olmamaktadır.

3. Yüzde usulü sistem: Eğlence, lokanta ve otel gibi pek çok eğlence yerleri gibi pek çok hizmet sektörü alanında faaliyetlerini sürdüren işletmelerde uygulanmakta olan ücret sistemi olmaktadır. Söz konusu sistemde, hesap pusulaları üzerinde yüzde şekilde belirlenen miktarlar eklenmektedir.

4. Komisyon ücret sistemi: Çalışanların yapmış oldukları işlerin miktarlarına bağlı şekilde yüzde ya da maktu şekilde ödenmiş olan ücret sistemleri olmaktadır. Bu ücret sistemi, ticari işletmeler açısından uygulanmaktadır.

5. Kardan pay alma: Çalışanları iş yerine bağlayabilmek, işçilerin bağlılığını arttırabilmek ve çalışanların verimliliğini arttırabilmek açısından uygulanmakta olan ücret sistemi olmaktadır.

6. Götürü ücret sistemi: Yapılmakta olan işlerin sonuçlarına göre belirlenmekte olan ücret sistemi olmaktadır. Yapılması gerekli olan iş ya da işlerin karşılığında belirlenen ücret söz konusu olmaktadır.

7. Zamana göre ücret sistemi: Tarihsel açıdan en yaygın ve eski olan ücret sistemi olmaktadır. Belirli zaman içinde belli miktar paraların belirlenerek ödenmesi şeklinde de ortaya çıkmaktadır.

<sup>63</sup> T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s. 60.

<sup>64</sup> T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, a.g.e., ss. 61-62.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TÜRLERİ VE VİZYONER LİDERLİK

#### 2.1. LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik türleri; demokratik, vizyoner, transaksyonel (geçmişe bağlı), karizmatik, otoriter, hümanist (babacan), dönüştürücü ve benzeri gibi liderlik türleri ihtiyaçlara göre gelişerek artmaktadır<sup>65</sup>. Bu kısımda, İşlemsel liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, dağıtımcı liderlik, babacan liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik, çevrimiçi liderlik, öğretimsel liderlik, kuantum liderlik ve otokratik liderlik türleri incelenecektir.

Liderlik davranışları, liderlerin izleyicisi ile ya da yönetmiş olduğu gruplarla olan ilişkileri sebebiyle oluşan tutum ve davranışları kapsamaktadır. Liderlerin işletmelerle olan ilişkilerini incelerken, liderlerin yönettiği topluma, bulunduğu konuma göre liderlik modelleri önem taşımaktadır. Diğer taraftan liderlerin güç kullanma yöntemleri de birer liderlik biçimini oluşturmaktadır. Dolayısıyla her güç kullanım biçimlerinin (demokratik, katılımcı, tam serbesti tanıyan ve otokratik) kendine has sınırlamaları ve faydaları bulunmaktadır. Liderler, belirli bir zaman süresi içerisinde üç liderlik biçimini de kullanmaya meyilli olabilmektedirler. Bunlar; demokratik, otokratik, katılımcı veya tam serbesti tanımlayan yöntemler olarak bilinmektedir. Davranış biçimleri, liderlerin daha etkin olduğunu gösteren güçlü birer faktör olarak yer almaktadırlar. Bu yüzden liderlerin yalnızca görevsel ve ilişkisel davranışlarda bulunması liderleri başarılı kılmamaktadır. Bu yüzden etkin bir lider gerektiğinde davranış şeklini doğru bir şekilde seçerek bu davranışları işletmede uygulaması gerekir. Liderlerin işletmede çalışan astlarına nüfuz edebilmesi için kullanabileceği farklı liderlik stilleri bulunmaktadır. Ancak liderlik stilleri bir araya geldiğinde genel olarak demokratik yani katılımcı, otoriter ve özgür bırakıcı liderlik stillerini ortaya çıkmaktadırlar<sup>66</sup>.

##### 2.1.1. İşlemsel (Transaksyonel) Liderlik

İşlemsel liderler; çalışan bireylerin uygun şartlarda ödüllendirmekte ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanarak üretkenliği daha fazla arttırmaya çalışmaktadırlar. İşlemsel (Transaksyonel) liderler yönetsel faaliyetleri tercih etmekte, işlerin verimli ve düzgün yapılmasından mutlu olmaktadır. İşlemsel liderler, işletme çalışanlarının performanslarını artıran planlar, projeler ve bütçeler yapmaya yoğunlaşmakta,

<sup>65</sup> Menderes Alpkutlu, "Yeni Düzen Arayışında Doğal Liderler: Güvenlikleri ve Güvendikleri", *Kuram ve Uygulama Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 2019, Cilt: 2, Sayı: 1, 41-58, s. 55.

<sup>66</sup> Tunç Demirebilek, "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 5, Sayı: 1, 22-37, s. 22.

otoriterlerini astlarını ödüllendirerek kullanmaktadırlar. İşlemsel lider, şarta bağlı olarak yapılan ödüllendirmelerde aktif ve pasif yönetimlere ya da tam serbestlik (laissez-faire) yönetimlerine önem vermektedirler. Genellikle işlemsel liderler geçmişte meydana gelen faydalı işleri sürdürerek bunların sonradan görev alan çalışanlara bırakmakla yararlı hizmetler sunmaktadırlar. İşlemsel liderin en önemli özelliği geçmiş dönemlerle bugün arasında oluşan bağlantıyı kurarak başarı sağlama yollarını aramasıdır. İşlemsel liderlik anlayışı ile durgun büyümeler ve tasarruf politikaları benimsenmekte, organizasyonlarda da etkin olarak kullanılarak daha verimli olması sağlanmaktadır<sup>67</sup>.

Literatürde işlemci liderlik ifadesi; etkileşimli, transaksyonel, al-verci, eylemsel ve örgütsel liderlik şeklinde ele alınmaktadır. 2. Dünya Savaşı sonrasında liderlik araştırmalarının en çok incelendiği konunun işlemci liderlik olduğu görülmektedir. Dolayısıyla siyasi liderler adına yapılan çalışmaların işlemci liderler için yapıldığı anlaşılmaktadır. İşlemci liderlerin üç tip yönetim tarzı sergiledikleri görülür<sup>68</sup>:

1. Koşullu ödüllendirme; işlemci lider, yetkisini en iyi performans sergileyen çalışanını ödüllendirebilmek için kullanmakta ve ödüller statü ya da parasal olarak verilmektedir. İşletme çalışanları kendilerinden beklenen üstün performansın sergilenmesi halinde statü kazanacakları bilgisine sahiptirler.

2. Aktif olarak istisnalarla yönetimde lider, çalışan bireylerin önceki yıllardan gelen faaliyetlerinin daha verimli ve etkin olmasını sağlamak üzere iş yaptırma yollarını seçmektedirler. Bu yöntemde iş başında belirli standartlar belirlenerek bir problemle karşılaşana kadar herhangi müdahalede bulunulmamaktadır. Dolayısıyla bir hatalara odaklanmak ve farklı yaptırımlar uygulamak işletme çalışanlarının üzerinde gerilimlerin yaşanmasına sebep olabilmektedir.

3. Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise, işlemci lider çalışanlarla ilgilenmemekle birlikte belirlenen standartlara ulaşamadığı durumlarda müdahale edilmektedir. Dolayısıyla bu yöntem sadece kendi kendini yönetme konusunda kendisini geliştirmiş bireyler üzerinde uygulanabilecek bir yönetim olarak algılanmaktadır. İşlemci lider, geçmişte meydana gelen faydalı ve olumlu gelenekleri devam ettirerek bunların gelecek nesillere aktarılması konusunda büyük başarı

---

<sup>67</sup>Öznur Bozkurt ve Murat Göral, "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik", *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt: 13, Sayı: 4, 1-14, s. 1.

<sup>68</sup>Hasan Gül ve Güner Çöl, "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 3-4, Sayı: 17, s. 12.

sağlamaktadır. Bu yüzden işlemci liderlik anlayışı, işletmelerin hedefine ulaşmasını engelleyen tutum ve davranışlar olarak algılanmaması gerekmektedir.

### 2.1.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik genellikle kriz ortamında ortaya çıkmakta, kurtarıcı veya sıra dışı niteliğe ve güçlü kişilik özelliğine sahip olan kişilerde görülmektedir. Karizmatik liderde görülen en güçlü kişilik özelliklerinin; izleyenler üzerinde hayranlık uyandırılması, cesaret, ikna, motive ve özgüvenin sağlanması olarak sayılabilir. Karizmatik güçlerin kitleler üzerinde etki bırakması herhangi bir zorlamanın da ötesinde ikna etmeye, güven sağlamaya, kitlelerin gönül rızasına bağlı olarak devam etmektedir. Ayrıca, insanlarla kurulan samimi ve öz güvene dayanan ilişkiler ile iletişim biçimlerine bağlı olarak faaliyetlerine devam etmektedirler. Karizmatik güç denildiğinde organizasyonlar içerisinde yer alan diğer bireyler (ast ve üstler) tarafından beğenilmezdir. Ayrıca, takdir edilme duygusu ile özenilen davranışlar sergilenirken hiçbir zorlama ve baskı olmadan güven duygusu, saygı ve sevgi temeline dayanmaktadır. Bu yüzden de karizmatik liderlik anlayışı bağımlılık ilişkisi sergilemesi nedeniyle etkin ve verimli bir liderlik tipi olarak görülmektedir<sup>69</sup>.

Karizmatik liderlik tipi yeni liderlik kuramlarından birisi olarak görülmektedir. Karizmatik liderlik ifadesinin özellikle 1980 yılından itibaren gündeme gelerek liderlik tarzında daha çok karizmatik liderliğin önemine dikkat çekildiği görülmektedir. 1980 yılından önceki araştırmalarda karizma ifadesinin genellikle siyasi liderliği veya politikayı, sosyal faaliyetler ile dini liderlikleri içerecek şekilde ele alındığı bilinmektedir. Yeni işletmelerin oluşumunu isteyen veya eski işletmelerin yeniden canlandırılmasını ve daha dinamik hale gelmesini isteyen yöneticiler karizmatik liderliğe önem vermektedirler. Karizmatik liderler, işletmede daha fazla insana ulaşma, heyecan veren vizyonu tüm çalışanları ile paylaşma, gelişim ve değişimi bir bütün olarak ele almaktadırlar. Ayrıca, işletme yöneticileri ve çalışanları karizmatik gücü büyük bir liderlik anlayışı içerisinde zaruret arz eden bir durum olarak görmektedirler. Karizmatik liderlik anlayışı, eski dönemlerde pek ilgi gösterilmemekle birlikte 1980 yılından sonra tekrar işletmelerin ilgi odağı haline geldiği anlaşılmaktadır<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Sabahat Bayrak, "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 6, Sayı: 1, 23-42, s. 27.

<sup>70</sup> Gül ve Çöl, a.g.e., s. 17.

### 2.1.3. Etik Liderlik

Etik kararlar alabilme, etik değerleri işletme sistemine dahil ederek bu sistemleri meydana getirme becerisi, etik liderlik olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin, hissedarlarıyla etik değerlerini ve ilkelerini meydana getirdikten sonra ilkeler doğrultusunda liderlik davranışı ortaya koyan kişilere de etik lider denilmektedir. Etik liderler, bireylere yönelik tarafsız, sorumlu, olumlu, dürüst, hümanist ve adil kişiler olmaktadır. Ahlak ve etik kavramları aynı kavramlar olmamaktadır. Etik değerler ve ilkeler kapsamında izleyenleri yönlendirerek etkileme ve hedefe ulaşma süreci olarak tanımlanabilir. Etik ilkeler, etik liderlik içinde liderlerin güç kaynağı olarak kabul görmektedir<sup>71</sup>.

Bireylerin kurmuş olduğu toplumsal ve bireysel ilişkileri meydana getiren kuralları, normları ve değerleri iyi-kötü veya doğru-yanlış gibi etiksel olarak araştıran felsefe disiplini etik olarak tanımlanmaktadır. Etik kavramı, bireylerin bilinçli Şekilde sergilemiş olduğu davranışların yanlış ya da doğru olduğunu araştıran felsefi bilime denilmektedir. Etik problemlerin yöneticileri Şeklinde sergiledikleri ön planda olmaktadır. Etik liderlik kapsamında yetkinlikler ve becerilerin etiksel davranışlarla tamamlanması gerekmektedir. İleri seviyede bireylerarası ilişkilerin ve rekabetin bulunduğu yerlerde bazı problemlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Problemler, nelerin etik olup olmadığı kapsamda davranışları gündeme getirmektedir<sup>72</sup>.

Doğruluk ve karakter odaklı olmakla birlikte çalışanların haklarına gösterilen saygılı davranmaları beklenmektedir. İşletmelerde etik bir ortam oluşturabilme sorumluluğu yöneticilerin etik liderlik anlayışlarını farklı bir boyuta taşımaktadır. Toplumsal ortamların karmaşık yapısı kişilerarasındaki ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar lider bireylere sahip olabilecekleri zor ve yeni pek çok görev yüklemektedir. Bunun yanı sıra liderler bir rol model Şeklinde algılanmakla birlikte liderlerin sahip olabilecekleri pek çok etik değerlerle işletme içinde bulunan eylemlerin de bu yönde geliştirilmesi gerekmektedir. Lider konumunda bulunan bireyler, liderlik özelliklerini yerine getirmek için çaba sarf etmektedir. Söz konusu liderlerin bir yandan da işletme

---

<sup>71</sup> Cihad Şentürk, "Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik", *Niğde: Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 2011, Sayı: 142, 30-34, s. 30.

<sup>72</sup> Vehbi elik, *Eğitimsel Liderlik*, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 90.



içinde meydana gelen olayları iyi bir şekilde inceleyerek ve etik değerler ile harmanlayarak adil davranması gerekmektedir<sup>73</sup>.

Liderlik ve etik kavramları yakın ilişki içinde olmakla birlikte etik liderlik, işletme içinde bulunan bireylerin davranışlarını yöneterek etik normları veya ilkeleri meydana getirme sorumluluğu bulunan liderler etik liderlerdir. Söz konusu sorumluluk, işletme yöneticilerinin etkili bir liderlik ile uzun süreli işletme başarısı için büyük önem taşıyan etik liderlik rollerini de yansıtabilmektedir. Örgütsel hayatta bireyler, üstesinden gelemedikleri etik problemlerle karşı karşıya kaldıklarında kendilerine yol gösterecek ve bu sorunları bütün insanların kabul edeceği şimdi çözebilecek yola ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin karşılaştığı olduğu en önemli sorunlardan biri, etik liderlik uygulamalarının eksikliği olmaktadır. Etik liderlik, yalnızca liderlerin ortaya koymuş olduğu etik özelliklere vurgu yapmamakla birlikte bireylerin cezadan, rol modeli olarak algıladığı kişilerin davranışlarından ve ödülünden öğrenmesi şeklinde kendini göstermektedir<sup>74</sup>.

#### **2.1.4. Dağıtımçı (Paylaşımçı) Liderlik**

Dağıtımçı liderlik, izleyenler ile lider arasındaki ilişkilerde önemli bir bağ kurmakta ve İş konusu liderlik faaliyetlerinin çoklu kişiler arasında meydana gelen eylem olmaktadır. Dağıtımçı liderlik, pek çok liderlik yaklaşımı ve teorileri ile hem dolaylı hem de doğrudan ilişki içinde olmaktadır. Liderlik kapsamında yapılan açıklamalar ve görüşlerin varlığı, gerçekliği veya evreni açıklayan teorilerle ilişkilidir. Dağıtımçı liderlik teorisi özellikle, söz konusu karşılıklı ilişkileri en iyi şekilde yansıtan liderlik yaklaşımlarından biri olmaktadır<sup>75</sup>.

Liderlik türlerinden biri olan dağıtımçı yani paylaşımçı liderlik hususunda yapılmış olan araştırmalar, liderliğin paylaşım, demokrasi ve işbirliği gibi kelimelerin anlamlarını içerdiği ancak bu kelimelerden daha geniş bir anlama sahip olduğunu ortaya koymuştur. Dağıtımçı liderlik, hızlı bir gelişim göstermiş olmakla birlikte

---

<sup>73</sup> Özgür Uğurluoğlu ve Yusuf Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2009, Cilt: 12, Sayı: 2, 121-150, s. 121.

<sup>74</sup> İbrahim Sezgül, "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme", *Toplum Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 4, Sayı: 7, 239-251, s. 239.

<sup>75</sup> Nuri Baloğlu, "Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı", *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 12, Sayı: 3, 127-148, s. 127.

liderliğin niteliğini ölçebilecek araçların geliştirilmemesi açısından sorunlarla karşılaşmaktadır<sup>76</sup>.

### 2.1.5. Babacan Liderlik

Çalışanların iş hayatı dışında karşılaştıkları problemlerle ilgilenen, bireylerin başarılı olabilmeleri için çalışanların refah düzeyini arttırmak için destek veren ve çalışan başarısı için büyük çaba sarf edilen yaklaşım türüne babacan liderlik denilmektedir. Babacan liderliği uygulayan bireyler; çalışanlara rehberlik etmekte, yapıcı özellik sergilemekte, moral vermekte, aile hissi oluşturmaktadır. Bu şekilde çalışanların iş performansları da artmaktadır<sup>77</sup>.

Paternalizm, karşılıklı ilişkilerin niteliği şeklinde tanımlanabilmekle birlikte ilişkiler üzerinde karşılıklı tarafların tavırları ortaya konulmaktadır. Ataerki ortamlarda otoritenin, niyet ve ahlakın ön plana alındığı liderlik türü olmaktadır. İşletmelerde babacılık, kültürel çalışmalarda ve Batı yazını içinde çok fazla ele alınmamıştır. Paternalist özelliği bulunan toplumlarda, ast-üst ilişkisi çocuk ile ebeveyn arasındaki ilişkiye de dayandırılmaktadır<sup>78</sup>.

Babacan liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, çalışanların hepsini aileden biri olarak görmektedir. Söz konusu liderlik, ilk önce işletmenin ihtiyaçlarını ortaya koymakta ve kendi bünyesinde bulunan çocukları kendi çocuğu gibi görmektedir. Babacan liderliğin hem olumlu hem de olumsuz pek çok yönü bulunmakla birlikte, ailenin rolü en önemli unsurlardan biridir. Yöneticiler babacan liderlik uygulamakla çalışanlarını babacan bir tavırla, yardımseverlikle etki altına almaktadır. Babacan liderliğin pek çok boyutu bulunmaktadır. Bunlar<sup>79</sup>;

1. Astlarla bireysel ve yakın arkadaşlık kurma,
2. Astlarından hürmet ve saygı görmek isteme,
3. Hiyerarşi e otorite durumunu devam ettirmek,
4. İş yaşamı dışında astlarla birlikte olmak,
5. İş yerlerinde çalışanlarla bir aile ortamı yaratabilmek

---

<sup>76</sup> Baloğlu, a.g.e., s. 128.

<sup>77</sup> Dodi Wirawan Irawanto, *Exploring Paternalistic Leadership and Application to the Indonesian Context*, Massey University Doctor of Philosophy, New Zealand, 2011, p. 55.

<sup>78</sup> Metin Uluköy, Recep Kılıç ve Engin Bozkaya, "Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanlarının Motivasyonuna Olan Etkisi", *Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 19, Sayı: 1, 191-206, s. 191.

<sup>79</sup> Jim Laub, "From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model", *The International Journal of Servant-Leadership*, 2005, Volume: 1, No: 1, 155-186, p. 155.

### 2.1.6. Kültürel Liderlik

1980'lerde örgüt kültürü hususunda yapılmış olan çalışmalar kültürel liderliğin, işletmenin esnek ve güçlü yapısının geliştirilerek biçimlendirilmesini amaçlamaktadır. Kültürel lider, liderlik anlayışını kültürel çevre yapısının anlam kattığı, mevcut kültürü de liderliğini koruyarak sürdürmek ve yeni kültürel yapı meydana getirmekle görevli olmaktadır. Grupların içsel anlamda bütünleşmesi ve dışsal anlamda da ahenk yakalama problemlerinin belirlenerek çözülmesinde en etkili olan liderler kültürel liderler olmaktadır. Kültürel lider, işletme kültürünü yaşamakta olan büyük sistemlerin de kültürleri ile kaynaştırmak için çaba sarf etmektedir. İletmek istediği mesajları açık bir şekilde ileten kültürel liderler, önemli olan değerleri açık ve canlı sunma, varsayımları anlayabilme konusunda da yetenekli olmaktadır<sup>80</sup>.

İşletmelerde yer alan kişiler tarafından paylaşılmakta olan inançlar, normlar, değerler ve ideolojilerle birlikte çalışanların etkilenmesi kültürel liderlik sürecini meydana getirmektedir. İşlerin daha kolay hale getirilmesi, kültürel liderlerin daha fazla diyalog kurabilme sürecini oluşturmasını ifade etmektedir. Lider bireyler tarafından işletmelerin hedef, misyon ve amaçlarının oluşturularak sürdürülmesi kültürel liderlik kapsamında yer almaktadır. Kültürel liderler, diğer liderlerin çalışanların rollerini ve sorumluluklarını açık bir şekilde anlaması, toplumsal duygu oluşturulabilerek sürdürülmesi açısından çalışanlara yardım etmektedir. Örgütsel anlamda aktörlerin yapmış olduğu yetkiler, kültürel pek çok değerlerin etkisiyle kişilerin düşünce yapılarıyla meydana gelen örgütsel kültürün de liderler tarafından işletilerek ortaya konulması kültürel liderlik şeklinde ortaya çıkmaktadır<sup>81</sup>.

### 2.1.7. Süper Liderlik

1990'larda liderlik, vizyoner liderlik ve transformasyonel liderlik gibi pek çok kuramın geliştiği döneme denk gelmiştir. Süper liderlik içinde bütün insanlar kendilerinin liderleri olmaktadır. Liderlik olgusu, liderliğin bireysel bir sorumluluk olduğunu vurgulamaktadır<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Erdal Toprakçı, *Sınıf Örgütünün Yönetimi*, 1. Baskı, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2002, 15-276, s. 15.

<sup>81</sup> Ayhan Geylani, "Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu" *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-23, s. 4.

<sup>82</sup> Münevver Yalçınkaya Akyüz, "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik", *İzmir: Ege Eğitim Dergisi*, 2002, Cilt: 1, Sayı: 2, 109-119, s. 109.

Diğer bireylerin kendi benliklerine yönelik liderlik yapabilmeleri amacıyla onları yönlendiren kişiler, süper liderler olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kendi kendilerinin liderleri olabilmelerine olanak tanıyan sistemleri kurarak uygulayan kişiler de süper liderlerdir. Liderlik yaklaşımı kapsamında başkalarının da kendi benliklerine yönelik liderlik yapabilmelerini sağlayabilmek ve kendi değerlerini de oluşturabilmek amacıyla süper liderlik geliştirilmiştir. Süper liderlik olgusu, diğer bireyleri yönetebilmekten sorumlu olan bireyler için geçerli bir liderlik yapısını ortaya koymaktadır<sup>83</sup>.

Kişilerin düşüncelerini ve eylemlerini kontrol etmek amacıyla, kendi benliklerini etkileyebilme yoluyla meydana gelen kişisel düzeydeki bakış açıları süper liderlik olarak tanımlanmaktadır. Süper liderlik, kişilerin belirli bilişsel ve davranışsal stratejileri hem uygulaması hem de öğrenmesi, işlerini ve yaşamlarını da iyileştirebilmeleri açısından kendilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerini amaçlamaktadır. Süper liderlik, kendi kendilerinin de liderleri olabilen bireyler için kullanılmakta ve süper liderlik anlayışı kapsamında bütün insanlar enerjilerini kendilerinin liderlik şekillerinden almaktadır. Liderliğin en önemli ölçütü, yeteneklerini tanımak, söz konusu yetenekleri en iyi derecede geliştirebilmek ve kendi geleceklerini de doğru şekilde belirleyebilmek olmaktadır. Çalışanların yeteneklerini ve eğitimlerini tanımadan insan kaynaklarının da geliştirilmesi mümkün olmamaktadır. Keskin bir akla ve güce sahip olan süper liderler, kendilerini takip eden bireylerin yeteneklerini de geliştirebilmek amacıyla uygun bir ortam hazırlamaktadır. Süper liderlik anlayışının bakış açısını, bireylerin kendi kendilerinin liderleri olabilmeleri meydana getirmektedir<sup>84</sup>.

### 2.1.8. Çevrimiçi Liderlik

Dijital alandaki mesajların hangi etkinlikleri öncülük edebilmesini istediklerini dikkate alması gereken liderlik tipi çevrimiçi liderlik olmaktadır. Liderlik alanının etkinliklerini meydana getirebilecek ve aktarabilecek en güçlü kanal ağ tabanlı iletişim olmaktadır. Ancak ağ tabanlı iletişim yanlış bir şekilde kullanıldığında liderlerin sözlü olarak gerçekleştirdiği iletişimler doğrultusunda başardığı pek çok şeye zarar verebilmektedir. Birbirlerine benzemekte olan problemlerle karşı karşıya kalan çevrimiçi liderler, güven sağlayabilmek ve sağlanan güveni devam ettirebilmek de

---

<sup>83</sup> Charles C. Manz and Sims Jr Henry, "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, 1991, Volume: 19, No: 4, 18-35, s. 24.

<sup>84</sup> Niyazi Can, "Öğrenmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 1, Sayı: 22, 263-288, s. 263.

zorluk yaşamaktadırlar. Çalışanlar ile düzenli şekilde posta yolunu kullanarak iletişimleri gerçekleştiren yöneticiler çevrimiçi liderlik tipinin en iyi örneklerden biri olmaktadır. Diğer bireylerin mesajlarında bulunan duyguları en doğru şekilde okuyarak klavye tuşlarının kullanılması ile yazılan kelimelerle güven, ilham ve desteği hissettiren kuram çevrimiçi liderlik olmaktadır<sup>85</sup>.

### 2.1.9. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, iyi bir öğrenci yetiştirebilmek ve öğretmenler açısından da arzu edilebilir öğrenme şartları sağlanmasına yönelik çalışma ortamının çevresinin üretken ve tatmin edici bir çevreye dönüştürülmesi eylemlerini içermektedir. Eğitim sistemlerinin bütün düzeylerinde eğitilenlerin ve eğiticilerin öğretimsel liderlik kapsamındaki özelliklere sahip olması gerekmektedir. Öğretimsel liderlik tipinin diğer liderlik türlerinden ayrılmasını sağlayan en temel özellik, öğretmenler, öğretme kapsamındaki süreçler, öğretim programları ve öğrencilerle doğrudan şekilde ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Öğrenmenin gerçekleşerek eğitim hizmetlerinin üretilecek olduğu yer olan okulların daha da etkili olabilmesi açısından gelişen ve değişen çevre şartlarına da ayak uydurması gerekmektedir<sup>86</sup>.

### 2.1.10. Kuantum Liderlik

Kuantum liderlik anlayışına önem veren işletmelerin yapılanabilmesinde hiyerarşik düzen değil ekip çalışması dikkate alınmaktadır. Kendi kendilerini örgütlemekte olan kuantum işletmelerinde temel olan, bütün çalışanların işletme vizyonundan beslenebilme kapasitelerini canlı tutmak olmaktadır. Sürekli değişerek, uyumlanabilir, atik ve sınırsız işletmeler kuantum işletmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Kuantum liderlik kapsamında değerlendirilen işletmelerde yenilik ve bilgiler serbest bir şekilde akmaktadır. Söz konusu işletmeler, değişik pek çok açıdan zenginlikleriyle tanınmakla birlikte çalışmaları hoş karşılamakta, diyalogla da farklı pek çok ilişkinin ortak bir anlayış doğuracağına inanmaktadırlar<sup>87</sup>.

Modern işletme liderlerinin kendi beceri yapılarını geliştirebilmeleri açısından kaos ve kuantum tekniklerinden kavramlar kullanılması ile yeni yetenek kümeleri

---

<sup>85</sup> Stephen Robbins and Tim Judg, "Essentials of organizational behavior", *Prentice Hall*, 1992, Volume: 200, No: 1, ss. 401-402.

<sup>86</sup> Ahmet Ayık ve Gönül Şayir, "İlköğretim Kurumlarında Görevli Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Ekev Akademi Dergisi*, 2014, Yıl: 18 Sayı: 60, s. 1.

<sup>87</sup> Bekir Buluç, Geleneksel Liderlik Yaklaşımları, *Pegem Atf İndeksi*, 2018, 41-68, s. 41.

meydana getirilmiştir. Kaos ve kuantum kavramları, liderliğin etkinliğini artırabilmek amacıyla düşünce ve yetenek paradigmaları arasında yer alan yeni bir etkileşim modelinin oluşturulması amacıyla kullanılmıştır. Kuantum liderlik kapsamında bulunan yazarlar, kuantum yetenekler şeklinde kendi yeteneklerini isimlendirilmişlerdir. Bir bütünün ayrıldığı parçalarından daha da büyük parçaları olduğunu ortaya koyan yedi kuantum yetenek bulunmaktadır. Kuantum işletmelerde liderlik özelliği dağıtmakla birlikte iletişim hem çok yönlü hem de çok güçlüdür. Bunun yanı sıra güven yüksek olmakla birlikte risk alma açısından da bir tutku ve amaç ağırları meydana getirebilmek için yedi kuantum yeteneği kullanılmaktadır. Bu yetenekler<sup>88</sup>;

1. Kuantum düşünme yeteneği: paradoksu bir düşünme becerisini tanımlamaktadır.
2. Kuantum olma yeteneği: ilişki kurabilme becerisi olarak tanımlanabilir.
3. Kuantum hissetme yeteneği: yaşamsal anlamda canlılık hissetme şeklinde tanımlanabilir.
4. Kuantum güvenme yeteneği: hayat sürecine güvenebilme becerisi şeklinde tanımlanabilir.
5. Kuantum görme yeteneği: amaçlı olarak görme becerisi olarak tanımlanabilir.
6. Kuantum bilme yeteneği: sezgisel anlamda bilme becerisini ortaya koymaktadır.
7. Kuantum davranma yeteneği: sorumlu bir şekilde davranma becerisi olarak tanımlanabilir.

#### **2.1.11. Otokratik Liderlik**

Grupların yaşanabilecek birer toplumsal varlıklar olarak algılandığı sosyo-duygusal boyutlara ve grup bağlılığına dikkat etmemekte olan liderlik tipine otokratik liderlik şeklinde tanımlanabilir. Yönlendirme ve karar verme yetkilerinin tek bir elde bulundurulması otokratik liderlik yapısını ortaya koymaktadır. Otokratik liderlik anlayışı ile grupların merkezileşerek takım çıktıları ve takım iklimi üzerinde de olumlu ve olumsuz pek çok etkiye sahip olmaktadır. Aynı zamanda otokratik liderlik, bireylerde memnuniyet seviyelerini düşürerek stresin artmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı durumlarda da çalışanların performanslarını arttırmaktadır. Otokratik liderliğin 4 temel niteliği bulunmaktadır<sup>89</sup>;

1. Bireylerin mutluluğu ve memnuniyeti yerine görev başarısıyla ilgilenmektedir.

---

<sup>88</sup> Buluç, a.g.e., s. 42.

<sup>89</sup> Peter Harmsa vd, "Autocratic Leaders And Authoritarian Followers Revisited: A Review And Agenda for The Future", *The Leadership Quarterly*, 2018, Volume: 29, No:1, 105-122, s. 106.

2. Çalışanlarla kendi aralarında mesafeli olmaktadır.
3. Otokratik liderler, önemli görülen bütün kararları kendileri vermektedir.
4. Bireyleri ödül yerine tehdit ya da ceza ile motive etmektedir.

Yönetim yetkilerinin tamamının liderde bulunduğu liderlik türü, otokratik liderlik olarak tanımlanmaktadır. Otokratik liderlerin tamamı astlarının hatalarını eleştirme ve emir verme şeklinde motive etmeye çalışmaktadırlar. Bürokratik ve otokratik toplumlarda eğitim gören, yetişen bireylerin beklenti yapılarına da uygun olmaktadır. Aile, okul ve toplum yaşamından devlete uzanan geleneksel, kararları büyüklerden bekleme alışkanlığı bulunan ve büyüklerine karşı saygılı toplumlarda bulunan liderlerin de bilgi düzeylerinin yüksek olduğuna inanılmaktadır. Toplamların kültürel alt yapıları liderlik şekillerinin meydana gelmesinde büyük oranda etkili olmaktadır. Bürokratik ve otokratik toplumlarda yer alan grup üyelerinin taleplerine yönelik bir yönetim şekli olması, liderlere bağımsız bir şekilde hareket edebilme güveni vermesi vb. otokratik liderliğin yararları arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra liderlerin aşırı bencil davranışları, grupta yer alan üyelere söz hakkı vermemesi, tatminsizlik yaşanmasına neden olmaları da otokratik liderlik tarzının olumsuzlukları arasında yer almaktadır<sup>90</sup>.

#### 2.1.12. Liderlik Davranış Tipleri

Değişik pek çok durum, farklı olan liderlik tarzlarının ortaya çıkarılmasını gerektirmektedir. İşletme birleşmelerinde iyi bir şekilde pazarlık yapabilen yöneticiler, işletme devirlerindeyse daha güçlü birer otorite aranmaktadır. Liderlik davranış şekilleri, en iyi golfçülerin çantalarında bulunan sopalar olduğu düşünülebilmektedir. Golfçü, vuruşun yapılacağı sırada gerekli olan sopayı çekip çıkarmakta ve bazen de seçimler üzerine düşünülmesi gerekmektedir ve genellikle de bu durum otomatik olarak gerçekleşmektedir. Profesyonel düzeydeki oyuncular gelecek dönemdeki zorlukları sezmekte, hızlı şekilde sopayı çekerek zarif şekilde kullanmaktadır. Dolayısıyla etkili olan liderler de aynı şekilde davranmaktadır<sup>91</sup>.

Bu kısımda, demokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, transformasyonel liderlik, hayali / yetki verici liderlik, takım liderliği, stratejik–vizyoner liderlik, katılımcı

---

<sup>90</sup> Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım A.Ş., Ankara, 2009, s. 247.

<sup>91</sup> Kemal M. İmrek, **Lider Olmak**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 24.

liderlik, dönüştürücü liderlik, antrenör tipi liderlik, danışman lider ve askeri liderlik konularına yer verilecektir.

#### **2.1.12.1. Demokratik Liderlik**

Komple liderlik anlamına gelen demokratik liderlik, pek çok ögeden meydana gelmektedir. Eşitlik, uzlaşma, özgürlük, işbirliği, duygusal zeka ve kalıtım; demokratik kültür, gücün kullanılması demokratik liderlik içinde kalite de bu faktörlerin en üst düzeyde eş güdümü ile gerçekleşmektedir<sup>92</sup>. Bireyler idari yetkilerini izleyiciler paylaşım eğilimleri taşımaktadırlar. Politika, planların ve amaçların belirlenmesi aşamasında iş emirlerinin ortaya çıkarılmasında ve iş bölümlerinin yapılmasında liderler daima astlarından almış oldukları düşünceler ve fikirler kapsamında liderlik davranışlarını belirlemektedir. Demokratik liderliğin önem arz eden sakıncalarının başında zaman kaybına neden olması yer almaktadır. Aynı zamanda demokratik liderlik, önemli ya da önemsiz bütün kararların yavaş işlemesine de neden olmaktadır<sup>93</sup>.

#### **2.1.12.2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderlik kapsamında idare yetkisine minimum düzeyde gereksinimi olan, takipçileri kendi hallerine bırakarak takipçilerin kendilerine verilen kaynaklar içinde program, amaç ve planlarını gerçekleştirmelerini sağlayan davranışlar sergilemektedirler. Söz konusu olan liderlik, bütün üyelerin harekete geçirilmesi ve eğilimlerini gerçekleştirmeleri kapsamında daha fazla görülmektedir. Tam serbesti tanıyan liderlik modeli, liderlerin otorite kullanmalarını ortadan kaldırdığı için gruplar içinde anarşik yapının ortaya çıkması ve bütün insanların dilemiş olduğu amaçlara da yönelmesini sağlamaktadır<sup>94</sup>.

#### **2.1.12.3. Transformasyonel Liderlik**

Astların, yüksek hedefleri ve ideallerini çekici duruma getirerek motive etme süreci transformasyonel liderlik olarak tanımlanmaktadır. Astlarının kendilerinden beklenenleri yerine getirebilmeleri açısından harekete geçirilirken transformasyonel liderler, altında çalışan bireyleri şekillendirme yolu ile kendisinden beklenenden daha

---

<sup>92</sup> Sinan Yörük ve İbrahim Kocabaş, "Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2000, Cilt: 11, Sayı: 1, 1-13, s. 1.

<sup>93</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s. 450.

<sup>94</sup> Eren, a.g.e., s. 453.



fazlasını yapmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Astların bütün becerilerini yeteneklerini ortaya çıkarma yolu ile kendilerine duyulan güveni arttırarak en iyi sonuçları almak için motive etmektedir. İşletme üyeleri kendilerine yüklenen görevin öneminin daha da önemine varmakta, işletmenin görevleri adına kişisel çıkarlarının da üzerine çıkabilmeleri adına yardımcı olmaktadır. Değişimi ve havayı sağlayarak işletmelerde yenilik ve reform başlatan bireylere transformasyonel lider adı verilmektedir. Söz konusu liderlikte, çalışan bireyler vizyon kazandırarak değişimin ve yeniliğin gerekliliğini inandırmak önem arz etmektedir<sup>95</sup>.

Astlar tarafından paylaşılacak olan gerçekçi bir yapıda olan vizyon ortaya konularak söz konusu vizyona bağlı kalabilmelerini sağlamak transformasyonel liderlerin görevi olmaktadır. Astların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelerine yardım etmekte, çalışanları bu yönde yönlendirmekte ve astlar arasında bulunan farklılıkları da dikkate alarak beklentilerle çalışanları yaklaştırmaktadır. Transformasyonel liderlik; bireyleri düşünmeye sevk etme, uygun model olma, yüksek düzeyde performans, vizyon sunma, kişilere yönelik olarak destek verme ve grupların hedeflerinin de kabul edilmesini sağlamak şeklinde altı boyuttan meydana gelmektedir. Yaratıcılığın teşvik edilmesine dayanan transformasyonel liderlikte çalışan bireylerin yaratıcı olabilmelerine yardım edilmektedir<sup>96</sup>.

#### **2.1.12.4. Hayali / İlham Yetki Verici Liderlik**

Hayali-ilham yetki verici liderlik; yetki meydana getirilerek, bireyleri teşvik etmek ve katılımın sağlanması amacı ile daha çok sevecenlik gösterebilen kişilik yapısı ile gelecek dönemdeki görüşlerini bireylere aktaran liderlere denilmektedir. Söz konusu liderler, bireylere kendilerinden beklenmekte olandan daha fazla performans gösterebilmeleri açısından motive etmektedirler. Çalışan bireyler üzerinde hayali-ilham yetki verici liderliğin duygusal etkileri bulunmakla birlikte gelecek döneme ait pek çok vizyonu bulunmaktadır. Belirlenen vizyonu takipçi bireylere aktaran hayali-ilham yetki verici liderler, vizyonu anlayabilmeleri amacı ile çalışanları güdülemektedirler. Çalışan bireyleri etkileyebilme yolunda yazılı ya da sözlü iletişim

---

<sup>95</sup> Bernard Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985, s. 83.

<sup>96</sup> Den Hartog, ve Van Muijen "Transactional Versus Transformational Leadership an Analizys of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, Volume: 70, No: 1, s. 20.

kurma, davranışları ile de insanları etkileyebilme açısından benzeri olmayan yetenekleri açısından karizmatik liderlerle benzerlik göstermektedir<sup>97</sup>.

#### 2.1.12.5. Takım Liderliği

Toplumsal sorunları geniş kapsamda pek çok özel tepki ile üstesinden gelinen, toplumsal sorunları çözmeyen dinamik süreçleri takım liderliği şeklinde tanımlanabilir. Takımlar içinde bulunan liderlik yaklaşımlarını incelemekte olan pek çok araştırmacı, takımların gereksinimlerini yeterli düzeyde dikkate almayarak liderlerin kendi görevlerini yapabilmeyi amaçlamaktadır. Takım ve vazifenin sürdürülebilmesi açısından önemli olan tüm görevlerin tamamlanabilmesini sağladığı ölçüde etkili olmaktadır<sup>98</sup>.

Takım liderlerinin pek çoğu, etkili bir antrenörlüğün yapıma şeklini öğrenme hususunda çabalamaktadırlar. Takım liderliği yeni pek çok davranışla birlikte yönlendirme ve eş güdülemedeki alışkanlıklardan da büyük oranda farklılaşmasını içermektedir. Ekip tasarımı içindeki araştırma sonuçları takım liderleri açısından büyük önem taşımaktadır. Takım liderleri, takımları en iyi biçimde tasarladıktan sonra lider bireyler, antrenörlüğün daha etkili olabilmesi için neler yapılması gerektiğini öğrenme ile davranışları ile de denemede serbestliğe sahip olmaktadır. Meydana getirilen takımların doğru bir biçimde kurulması halinde liderlerin yapmış olduğu antrenörlük hataları da takımlar açısından zararlı ve yıkıcı etki yaratmaktadır<sup>99</sup>.

#### 2.1.12.6. Stratejik – Vizyoner Liderlik

İşletmelerin amaçlarını ve yeteneklerini kapsayan liderlik tipi, stratejik liderlik olarak tanımlanmaktadır. Geçmiş dönem, günümüz ve gelecek dönemler arasında stratejik liderlerin bir görev üstlenebilmesi açısından, bilinen veya bilinmeyen ihtimaller ile gerçeklikle baş edebilmesi önemlidir. İşletmelerin sürekliliği ve bütünlüğü sağlayabilmek için temel değerlerini ya da kimliklerini doğrulaması gereklidir. İmkanları ve tehditleri karşılayabilmeye stratejik liderler, işletmelerin sosyal ve yapısal yetenekleri ile sermayelerini geliştirmesi ile söz konusu yetenekler üzerine

---

<sup>97</sup> Fügen Durlu Özkaya vd, "Biogenic Amines Produced by Enterobacteriaceae Isolated From Meat Products," *Meat Science*, 2001, Volume: 58, No: 2, 163-166, s. 163.

<sup>98</sup> Richard Hackman and Walton, R.E. *Leading Groups in Organizations*, In: P.S. Goodman and Associates, Editors, Designing Effective Work Groups, San Francisco: Jossey-Bass, CA, 1986, s. 72.

<sup>99</sup> Eren, a.g.e., s. 451.

odaklanmaktadır. Aynı zaman da stratejik liderler, kaosa ve belirsizliğe anlam yükleyerek yönetimi yenileştirerek geliştirebilen yol haritaları ile vizyon sağlamaktadır. Üst düzeyde bulunan yönetim üyeleri şeklinde karşımıza çıkan stratejik liderler, idarenin sorumluluklarına göre değerlendirilmektedir<sup>100</sup>.

Değişimin gün geçtikçe artması ile birlikte birbirine benzer pek çok strateji ile liderlik tipi yeniden tanımlanmıştır. Stratejik liderlik kapsamında yönetimin en önemli kavramları olan düşünce ile uygulama birleşmektedir. Bu kapsamda 6 adet stratejik liderlik görevinin ilk olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Söz konusu görevler şu şekilde sıralanabilir<sup>101</sup>;

1. İş tanımlarının başlangıcı olarak ileri sürülen önceki düşüncelerin tersine, stratejilerin en önüne kesinlikle misyon, ayırt edici özellikteki profilin ve vizyonun konulması gerekmektedir.

2. Strateji olgusunun özünü; değişmekte olan iç örgüt, dış dünya, iş sistemleri ve fonksiyonel faaliyetlerin tekrar tanımlanması oluşturmaktadır.

3. Stratejilerin yönteminden daha fazla ikililiğini tanıyarak yarın için bugün ya a bugün için bugün hususunda dengeli şekilde davranmak.

4. Rekabet olgusunu yalnızca değer zinciri içindeki farklı ya da aynı düzeylerdeki kişisel işletmeler arasında değil de nihai müşterilerin uyarıları için rekabetçi dikey iş sistemlerinin arasında tanımlayabilmek.

5. Yürürlükte olan kaynak tabanlı stratejileri atarak onu gelecek fırsatı, liderlik sorumluluğu, kaynaklar da liderlik amacı arasında uygunluğu araştıran stratejiler için yeni bir taban kullanmak.

#### **2.1.12.7. Katılımcı Liderlik**

Liderlerin yönetim yetkilerini takipçileriyle paylaşabilmelerini taşıyan bireyler katılımcı lider olarak tanımlanabilir. Katılımcı liderliği elinde bulunduran durduğu yetkiyi merkezkaçlaştırmaktadır. Katılımcı liderlik kapsamında alınan kararlar, tek yanlı olmamakla birlikte izleyicilerle de danışılarak onların düşünceleri de alınmaktadır. Politikalarla planların belirlenebilmesinde, iş emirlerinin oluşturulmasında ve iş bölümlerinin yapılabilmesinde liderler her zaman çalışanlardan almış olduğu düşünceler kapsamında liderlik davranışları belirlemeye çalışmaktadırlar<sup>102</sup>.

<sup>100</sup> Hüseyin Yılmaz, **Güçlendirici Liderlik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, s. 96.

<sup>101</sup> Özkaya vd, a.g.e., s. 160.

<sup>102</sup> Eren, a.g.e., s. 454.

### 2.1.12.8. Dönüştürücü Liderlik

Liderlik davranışlarını etkileyen tarzlardan biri olan dönüştürücü liderlik, göreceli şekilde işletme yaşamında bulunmakla birlikte muhafaza edicilik, değişime yol göstericilik üzerine odaklanmaktadır. Söz konusu bakış açılarına yönelik; performans değerlendirme, görev dağıtımı, karar verilmesi gibi pek çok normal ve rutin görevler bakımından da liderlerin ne yapacağı saptanmaya çalışılmaktadır. Dönüştürücü liderlik kapsamında işletmelerdeki kültürün tanımlanarak çalışma alanındaki grupların oluşturulması gibi pek çok değişimleri hareket ettirerek yönetmektedir<sup>103</sup>.

Takipçilerin ve liderlerin motivasyonları ile moralleri hususunda birbirlerine destekledikleri süreç dönüştürücü liderlik olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderler; insancıl, eşitlik, adalet, huzur ve özgürlük gibi pek çok alanda yüksek morale yönelik değerleri; hırs, nefret, korku ve kıskançlık gibi duyguların karşısında daha canlı tutabilmek amacıyla devamlı çaba göstermektedirler. Yalnızca takipçileri etkilememekle birlikte davranışları ve tutumlarıyla üstlerinde etkileyen dönüştürücü liderler karizmatik liderlik alanından daha da kapsamlıdır. Dönüştürücü liderlik açısından karizma gerekli bir olgu olmakla birlikte tek olarak yeterli de olamamaktadır<sup>104</sup>.

### 2.1.12.9. Antrenör Tipi Liderlik

Antrenör tipi liderlik, gerekli ve faydalı yetenekleri kullanarak öğrenebilmek, aynı zamanda diğerlerine yardımcı olabilmek şeklinde tanımlanabilmektedir. Astların karşılaşmış oldukları örgütsel güçleri çözümleyebilme konusunda yol gösteren ve eğiten liderlik türüne de antrenörlük tipi liderlik denilmektedir. Söz konusu liderler atletizm antrenörlerinde olduğu gibi astlarının yapmış olduğu davranışlardan doğru olmayanları belirleyerek bu davranışların düzeltilmesi konusunda bireylere öneriler sunmaktadırlar. Söz konusu gelişmeler kapsamında işletmelerdeki geleneksel alt üst ilişkilerinin de niteliğini değiştiren antrenör tipi liderlik, liderlerin patrandan daha çok antrenör veya eğitici gibi davrandığı liderlik tarzı olmaktadır. İşletmelerde ekip çalışmasına önem veren yöneticilerin artması da bu şekildeki liderliğe ihtiyaç duyulmasını sağlamaktadır<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> Bass, a.g.e., s. 81.

<sup>104</sup> Özkaya vd, a.g.e., s. 168.

<sup>105</sup> Güney, a.g.e., s. 307.

Geleneksel yöneticiler, gerçekleştirmiş oldukları faaliyetleri hiyerarşik ve mekanistik bir yapı içinde sürdürmektedirler. Çalışanlar bu şekildeki işletmelerde yalnızca kendileriyle ilgilenmekte ve yöneticilerin yapılacak olan işi en iyi bilen kişiler olduğunu düşünmektedirler. Söz konusu varsayımlar sonucunda, antrenör tipi liderler; işletmeleri yöneterek kararlar almakta ancak diğer çalışanların fikirlerinden faydalanamamaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlar, yeni ürünlerin yaratılarak verimliliğin artırılması sürecine de katılmamaktadırlar. Bu durumda işletmelerde antrenör tipi liderliğin geliştirilmesi daha da önem kazanmaktadır<sup>106</sup>.

#### **2.1.12.10. Danışman Lider**

Tatmin edici verim düzeylerinin korunarak standartların altında kalan başarıların yükseltilmesi amacıyla liderler danışman liderlik tipi ortaya koymaktadırlar. Söz konusu danışmanlık için de başarıyı yakalayabilmek amacıyla liderlerin ilk olarak çalışanların kapasitelerini, görevlere yaklaşım tarzlarına ve verilen görevleri de başarabilme yeteneklerine gözlemlemesi gerekmektedir. Elde edilen gözlemler sonucunda çalışanlardan elde edilen hususlar iyi olanlarının mutlaka ödüllendirilmesi gerekmektedir. Yapılan işlerde aksaklıklar meydana geldiğinde aksaklıkların kaynakları araştırılması ve çalışanların hangi göreve uygun oldukları, göreve karşı duymuş oldukları isteklerin sorgulanarak tartışılması gerekmektedir. Danışman liderler, karar verme aşamalarında aslen çalışanların düşüncelerine başvurarak onların karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanması amaçlanmaktadır. Danışman liderler kararları kendileri vermekte, daha çok ödüllendirmeye önem vermekte birlikte çalışan katılımının sağlanmasına da özen göstermektedirler<sup>107</sup>.

#### **2.1.12.11. Askeri Liderlik**

Askeri liderlik; birliklerin görevlerini yerine getirebilmeleri amacıyla liderliğin nitelikleri ve gerekleri ile moral veya disiplin unsurları üzerine kurulmuş olan taktiklerin kullanılması yoluyla diğerlerini etkileme faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir. Askerler söz konusu faaliyetleri liderliğin ihtiyaçlarını uygulamak suretiyle yerine getirmektedirler. Silahlı kuvvetler içinde bireylerin atanması ile komutan olunmakla birlikte liderlikte bireyler kendi kapasitelerine bağlı olarak atanmaktadır. Komutan şeklinde atanmakta olan bireylerde liderlik özelliklerinin aranması gerekmektedir.

---

<sup>106</sup> Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 308.

<sup>107</sup> Özkaya vd, a.g.e., s. 161.

İdealler ve yöneticiler; iş dünyasında, silahlı kuvvetler içinde ve siyasette karşılaşılan ortak kavramlardan olmaktadır<sup>108</sup>.

## 2.2. VİZYONER LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir<sup>109</sup>. Bu kısımda, iletişimde açık olma, bireyler üzerinde güven oluşturma, risk alma, insan ilişkilerinde saygı, odaklanma ve lider-üye etkileşimi konularına yer verilecektir.

### 2.2.1. İletişimde Açık ve Anlaşılır Olma

Anlaşılır ve açık bir şekilde gerçekleştirilen iletişimin önünde bulunan pek çok engel bulunmaktadır. Karşısında bulunan insanları alt edebilmek için bireylerin savunmasız oldukları anları bekleyen ve açık bir şekilde konuşma yerine daha çok iğneleyici sözlerle bireyleri rencide eden bireyler açık bir iletişim kuramamaktadır. İletişimde açık ve anlaşılır olabilmek için pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir<sup>110</sup>;

1. Kendilerinin haklı olduklarını düşünmek ve bu konuda haklı çıkabilmek amacıyla bütün yolları denemek,
2. Önyargılı davranmak, yargılamadan konuşmak, dinlemeden eleştiri yapmak,
3. Düşünce ve duyguları açık bir şekilde ifade edebilmek yerine daha çok imada bulunmak,
4. Karşıdaki kişilerin nasıl bir ruh hali içinde olduklarını anlayamama ve kendilerini onun yerine koyamamak şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

### 2.2.2. Bireyler Üzerinde Güven Oluşturma

Toplumların karmaşık yapısı ve büyük ölçüsü ile güven düzeyleri de düşmektedir. Modern hayatla birlikte dış dünyanın da artan karmaşık yapısı bireylerde temel bir güven duygusunun meydana gelebilmesi önündeki en büyük engellerden biridir. Bireyler bu kaos ve karmaşık yapıdan kendilerini koruyabilmek için gün

---

<sup>108</sup> Meltem Onay, vd, "Emotional Intelligence Ability of Leaders AS Strategic Decision Makers: An EmpiriCal Study on the Turkish Military," *Journal of Economics & Administrative Sciences*, 2011, Volume: 13, No: 2, s. 1.

<sup>109</sup> Çelik, a.g.e., s. 170.

<sup>110</sup> Orhan Çelik, Etkili İletişim Tarzı, "Psikiyatr ve Psikoterapist", <http://www.gripsikiyatri.com/icerikler/makaleler/> (Erişim Tarihi: 11.07.2019).

geçtikçe kendi özel hayatlarına ve iç dünyalarına dönmekte, kendi yarattıkları ortamlarda yaşamaktadır<sup>111</sup>.

### 2.2.3. Risk Alma

Liderliğin önemli özelliklerinden birisi risk alma becerisi olmaktadır. Risk alma becerisi, var olan yapıtı değiştirebilme, düşüncelerle mücadele etme, yeni anlayışların ve yapıların oluşturulması kapsamında liderlerin sürekli olarak karşılaştıkları durumlar şeklinde tanımlanabilir. Liderler, rastgele seçimler yapmamakla birlikte tutarlı olmakta ve risk almaktan da çekinmemektedirler. Ahlaki ve dürüst yönetim yapısı içinde yüksek düzeyde standartlar ortaya koymakta ve iyi pek çok şey yaparak da bireylerin güvenlerini kazanmaktadırlar. Vizyoner liderlerin pek çok ikna gücü bulunmakta, yüksek düzeyde standartları bulunmakta ve bireyler için meydan okumaya yarayan pek çok amaç ortaya koymaktadırlar. Risk alma ve değişim gerçekleştirme gibi amaçları bulunmayan liderler, ödül ve ceza arasındaki ilişkilerde çalışanları işletmenin amaçları yönünde yönlendirmek için çaba sarf etmektedirler<sup>112</sup>.

İnsanlar, her dönemde bireysel yeteneklerinin farkına varmadan bu yetenekleri harekete geçirebilecek, içlerinde bulunan güdülerini açığa çıkaracak birine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler de aynı bireyler olarak düşünüldüğünde ise çalışanları yönlendirerek risk almaktan ve değişmekten çekinmeyen, yaratmış olduğu vizyon gücüyle de geleceği öngörebilen vizyoner liderler işletme açısından büyük bir öneme sahiptir. Aynı zamanda işletmeler açısından çalışanlarını güdüleyen ve onları harekete geçirebilen, yaratıcı ve işbirliği yapmayı teşvik edebilen bireyler de vizyoner liderliğin sürdürülmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır<sup>113</sup>.

### 2.2.4. İnsan İlişkilerinde Saygı

Vizyoner liderliğin en önemli boyutlarından biri olan insan ilişkilerinde saygı, bireylerin kolaylıkla kazanabileceği bir durum olmamaktadır. Saygının kazanılması açısından bireylerin ne derece tecrübeli ve bilgili olduklarına dikkat edilmeden insani

---

<sup>111</sup> Elif Karakurt, "Risk Toplumunda Birey", *İŞGÜÇ, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 1.

<sup>112</sup> Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *International Journal of Human Sciences*, 2006, Volume: 1, No: 1, 1-30, s. 20.

<sup>113</sup> Ömer Okan Fettahloğlu vd, Vizyoner Liderlik Tarzının Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi, *Atlas International Referred Journal on Social Sciences*, 2018, Cilt: 4, Sayı: 8, 183-199, s. 184.

ilişkilerine bakılarak kazanılmaktadır. İnsan ilişkilerinde iletişim ve empati yeteneklerinin geliştirilerek özgüvenin artırılması büyük bir önem taşımaktadır<sup>114</sup>.

Bireyler varlıklarını sürdürebilmek için yaşamak zorunda olmaktadır. Yaşamlarını beraber sürdüren insanların birlikteliklerini devam ettirebilmesi için ölçülü ve dikkatli davranmaları gerekmektedir. Saygı kavramı, evrensel anlamda yer alan etik ilkeler arasında yer almakta ve bireyler açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Bireylerin birbirlerine karşı dikkatli ve ölçülü davranmaları, söz konusu bireylerin hayat alanlarına verdikleri değer en önemli göstergelerinden biri olmaktadır. Bireyler arasındaki ilişkilerde saygının dikkate alınmaması bireylerin yaşamsal alanlarında pek çok sıkıntıya neden olmaktadır<sup>115</sup>.

Saygı, çekiniklik ve sevgi arasında bulunan duygu şeklinde tanımlanabilir. Aynı zamanda saygı, insanların bireysel kişilikleri ile başkalarının da kişilikleri arasında bulunan sınırı bilerek o sınırın aşılmaması, aleyhlerine olsa da başkalarının hukukuna ve hakkına riayet etmesi şeklinde sıralanabilir. Saygı kavramı pek çok özelliğin ya da tüm özelliklerin toplamı şeklinde ifade edilmektedir. Saygının sahip olduğu bu çok boyutluluk, bu olguya tek bir açıdan bakılmasını güçleştirmektedir. Bu kapsamda saygı; üstünlüğü, kutsallığı, faydası, değeri vb. nedenleriyle herhangi bir şeye veya kimseye karşı ölçülü ve dikkatli davranılmasını sağlayan tutumla başkalarını da rahatsız etmek istemeyen duyguyu kapsamaktadır<sup>116</sup>.

Saygı kavramı, toplumsal hayatın anahtarı olmakta ve insanların da anahtara sahip çıkması gerekmektedir. Bireyler, devamlı değişim halinde oldukları için de nasıl, nereye kadar, ne şekilde ve nelere saygının gösterilmesi gerekmektedir. Değişiklik göstermeyecek tek şey ise bireylere, insan olmalarından dolayı da verilmesi gereken saygı olmaktadır. İnsanların saygı görmek istediklerinde ilk olarak kendisi dışındakilerden bunu beklemesi yerine başkalarına saygı gösterme yolu ile bu duruma ön ayak olması gerekmektedir. Bireylerin, kendilerine yapılmasını istemediği

---

<sup>114</sup> Vizyoner Genç, "Güçlü Bir Lider Olmak İsteyenler İçin 6 İpucu", <https://vizyonergenc.com/icerik/guclu-bir-lider-olmak-isteyenler-icin-6-ipucu> (Erişim Tarihi: 11.07.2019).

<sup>115</sup> Erkan Kırıl, "Kayıp Giden Bir Değer Saygı," *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018, Cilt: 5, Sayı: 1, 4-9, s. 4.

<sup>116</sup> Nevzat Tarhan, *Makul Çözüm Aile İçi İletişim Rehberi*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006, s. 23.



davranışları ve tutumları sergilemek noktasında titiz bir şekilde davranması önemlidir<sup>117</sup>.

### 2.2.5. Odaklanma

Odaklanma kavramı, vizyoner liderlik uygulayan işletmelerin çalışanlarına vermiş olduğu değerle birlikte ortaya çıkmakta ve hizmetlerin bireylere sunulmasıyla ilgili olan faaliyetlerin hepsini içine almaktadır. İnsanlara odaklanan devletler, ahlaki olarak da gelişme göstermektedir. Vizyoner liderliğin en önemli boyutlarından biri olan odaklanma, başarının önceden programlanmasını sağlamaktadır<sup>118</sup>.

İşletmelerde örgütsel anlamda öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için işletmelerde insan kaynaklarının arasındaki uyumu ve işbirliğini sağlayabilecek motivasyon, iletişim ve paylaşılan vizyon gibi pek çok yeterliliğin bulunması gerekmektedir. Söz konusu yeterlilikler kapsamında ele alınan paylaşılan vizyon, bireylere ortak bakış açısı kazandırabilmektedir. Belli hedefler kapsamında hareket edebilmeyi sağlayarak geleceği görebilme işlevlerini yerine getirebilmektedir. İşletmelerde vizyon paylaşımının gerçekleştirilebilmesi açısından son derece fazla çaba gerektirmektedir<sup>119</sup>.

### 2.2.6. Lider-Üye Etkileşimi

Zamanın genel baskıları kapsamında liderler, takipçileriyle beraber özel etkileşim ve iletişim kurmaktadır. İlişki kurulmakta olan takipçiler, liderlerin kendilerine ilgi duymuş olduğu, ayrıcalık tanınan küçük gruplar da olabilmektedir. Küçük gruplar üzerinde belirlenmiş olan kişiler, lider bireylerin daha çok zamanlarını almakla beraber ödül sisteminden de istifade edebilmektedirler. Liderlik kuramlarının genelinde lider, ortamı ya da takipçileri dikkate alınması ile açıklamalar yapılmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşimi içinde tamamen farklıdır. Takipçiler ile liderler arasında bulunan etkileşimden meydana gelen süreçler lider-üye etkileşimi kapsamında ele alınmaktadır<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup> Kırıl, a.g.e., s. 5.

<sup>118</sup> Bilal Yıldırım, "Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, Sayı: 13, 218-238, s. 230.

<sup>119</sup> 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.

<sup>120</sup> Güney, a.g.e., s. 400.

Vizyoner liderliğin önemli boyutlarından biri olan lider üye etkileşimi; sevgi, katkı, profesyonellik ve sadakat boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu boyutta liderlerin, astlarına yönelik aynı liderlik tarzını kullanmayarak bütün astlar için ayrı birer iletişim şekli geliştirmektedirler<sup>121</sup>.

### 2.3. VİZYONER LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Vizyona sahip liderlerin en belirgin özellikleri; analiz ve muhakeme yapabilme, olasılıklar konusunda bilgi sahibi olma, yaşanılmakta olan zamanı yapılandırabilme, etkili ve stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olma şeklinde sıralanabilir. Vizyoner lider aynı zamanda; adaletli ve dürüst, mücadeleci, hırslı, zamanı en iyi şekilde yöneterek hızlı bir çalışma gibi özelliklere de sahip olmaktadır. Yenilikçilik, sentez yapabilme, başarısız olmaktan ve değişimden korkmama, bütün fırsatları görerek değerlendirme gibi pek çok özelliği de bulunmaktadır<sup>122</sup>. Bu kısımda, empati kurabilme, çalışanlar arasına iyi iletişim kurma, takım çalışması yapma, çalışanların karar katılımını sağlama, kariyer geliştirmeye özen gösterme, vizyon paylaşımı ve çalışanların güçlendirilmesi konuları açıklanacaktır.

#### 2.3.1. Empati Kurabilme

Birbirlerinden farklı özelliklere sahip olan bireylerin duygularını sezerek, söz konusu bireylerin bakış açısı ile olayları görebilmek, empati kurma olarak tanımlanmaktadır. Empati kavramı aynı zamanda başka bireylerin üzüntüleri ve kaygıları ile ilgilenme anlamına da gelmektedir. Empati kurma yeteneği ile vizyoner liderler; duygusal izleri görebilmekte, grupların ya da bireylerin sözlü şekilde belirtmediği şeyleri de duyguları ile sezebilmektedirler. Vizyoner liderin sahip olduğu bu özellikler, karşısında bulunan bireyleri daha dikkatli bir şekilde dinlemelerini ve olaylara değişik bakış açıları ile yaklaşabilmelerini sağlamaktadır. Empati kurma yolunu kullanan vizyoner liderler, kültürel farklılıklara rağmen kişilerle düzgün olarak iletişime geçme imkanına sahip olabilmektedirler<sup>123</sup>.

Empati kurma, bireyler arasında kullanılan iletişim kurma şekillerinden biri olsa da empati kurabilen vizyoner liderler genel olarak empatiyi yanlış anlamda

---

<sup>121</sup> Aykut Göksel ve Belgin Aydın, "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.

<sup>122</sup> Bulut ve Uygun, a.g.e., s. 34.

<sup>123</sup> İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s. 285.

kullanmakta ya da doğru şekilde anlayamamaktadır. Karşısında bulunan bireyler yerine kendilerini koyabilme şeklinde tanımlanan empati kurma, genellikle öğrenilebilen bir his olmaktadır. Bunun yanı sıra empati, işletmelerde çalışanların kendilerini daha iyi hissedebilmeleri açısından oldukça önemlidir. İşletmelerde genel olarak empatinin güvene dayalı olarak geliştirilmesi ile samimi ve açık bir iletişim kurulabilmektedir<sup>124</sup>.

Empati kurma, vizyoner liderliğin en önemli yapı taşlarından biri olmaktadır. Başkalarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmak şeklinde tanımlanan empati kurma, bireylerin tavırlarını da ruhsal anlamdaki durumlarına yönelik anlayabilme becerisi olmaktadır. Özbilinç, empatinin kökenini oluşturmakla birlikte empati, duygusal özbilinç temelinde gelişmektedir. Şefkatin ve ilginin kökenini oluşturan duygusal uyum, empati kurmaktan kaynaklanmaktadır. Diğer insanların duygularını anlayarak yönetebilmek ancak empati kurma yolu ile mümkün olabilmektedir. İnsanlarla empati kurulduğunda onların; geçmişteki deneyimleri, düşünceleri, duyguları, dünyaya görüş açıları, beklentileri ve umutları anlaşılabilir. Ekip çalışmalarının öneminin gün geçtikçe artması da empatinin liderler açısından önemini ortaya koymaktadır. Beraber çalışmakta oldukları bireylerin görüşlerini hissederek anlayan liderlerin görüşlerini dikkate alarak gerek bireylerin aktif bir elemanları olduklarını hissettirmekte hem de görüşlerinden de yapıcı pek çok eleştiri yapmaktadırlar<sup>125</sup>.

### 2.3.2. Çalışanlar Arasına İyi İletişim Kurma

Bireyler ve yönetimler arasında meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek, etkili bir etkileşimle mümkün olabilmektedir. İşletme yönetimleri arasında gerçekleşen rekabetin başarılı olarak öne çıkabilmesinin yolu, çalışan bireyler arasında gerçekleşen iletişimin başarı elde ettiği ifade edilir. Hızlı bir şekilde gelişmekte ve değişmekte olan dünya düzeni yönetimin yapısını değiştirerek işletmelerin daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Bireyler de meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için kendilerini devamlı yenilemek zorunda olmaktadır. Yönetimsel

---

<sup>124</sup> Fotini Ioannidou and Vaya Konstantikaki, "Empathy and Emotional Intelligence: What is it Really About", *International Journal of Caring Sciences*, 2008, No: 2, 118-123, p. 118.

<sup>125</sup> Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 14.

verimliliğin ve etkinliğin meydana gelmesinden insan unsurunu dikkate alan işletme yönetimlerinin bu gerçeği de dikkate alması gerekmektedir<sup>126</sup>.

İnsanlar, karşılıklı bilgi paylaşımı yapabilmesi için pek çok değişik iletişim araçları ile değişik teknikler geliştirmektedirler. Teknolojik alandaki gelişmelerle beraber iletişimi sağlayan araçlar daha da çeşitlenmiş ve ileri seviyelere ulaşmıştır. Bireysel ve örgütsel problemlerin çözülebilmesi için bireyler arasında düşünce alışverişlerinde bulunarak karşılıklı şekilde iletişim kurabilmek kaçınılmaz olmaktadır. Söz konusu duruma karşı işletmelerde sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilmediğinde bireylerarası iletişim çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Sağlıklı bir toplum yapısının oluşturulabilmesi amacıyla sağlıklı şekilde gerçekleştirilen iletişim becerilerinin artırılması gerekmektedir<sup>127</sup>.

### 2.3.3. Takım Çalışması Yapma

Takım kavramı, ortak hedefleri işbirliği ile en iyi derecede gerçekleştirebilmek amacı ile bir araya gelen insanlar topluluğu şeklinde tanımlanabilir. Takımlar, bireylerin işbirliği gereksinimi ile ortaya çıkmakla birlikte insanlar kişisel güçlerinin de ötesindeki hedeflerini gerçekleştirebilmek amacı ile işbirliği yapmaktadırlar. İşletmenin kendi yapısına bakıldığında işletmeler kendi içlerinde birer takım olmaktadır. Bireylerin; mevcut değerlerini koruyabilmek, boşalan ya da bozulan kültürel gözenekleri yeniden düzenleyerek dengeyi sağlayabilmek için gruplarla iletişim kurulması gerekmektedir. Çalışma süreçlerine, üyelerin de hedeflemiş oldukları amaçları benimseyebilmeleri ve işbirliği ile etkinliklerini de en üst seviyeye çıkarma gayretleri birleştiğinde bu takım çalışmasını ortaya koymaktadır. İşletmeler büyüyüp geliştikçe birimler ve bölümlere ayrılmakta, gittikçe büyüyen işletmelerde ilk olarak bölümler, sonra birimler alt takımlar meydana getirmektedirler<sup>128</sup>.

Çalışan bireylerin grup şeklinde bir görev kapsamında bulunmaları takım çalışması olarak tanımlanabilir. Pek çok mesleki alandaki faaliyetlerde çalışmaların büyük bir bölümünü takım çalışması oluşturmaktadır. Takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için farklı düzenden veya kültürden gelmiş kişilerle beraber işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Ortak amaçlara ulaşılmasında etkili bir şekilde

---

<sup>126</sup> Haluk Tanrıverdi, Adıgüzel Orhan ve Münire Çiftçi, "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.

<sup>127</sup> Güler Ertaş ve Töre, Emel, "Örgüt İçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi," **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2016, Cilt: 14, Sayı: 3, 85-100, s. 86.

<sup>128</sup> Mahmut Aydın, **Eğilim Yönelimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1994, s. 90.

gerçekleştiren takım çalışmalarına önem veren işletmelerde, bilgi aktarımları büyük önem taşımakta ve sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır. İşletmelerde gösterilen yüksek performans, takım çalışması ve çalışanların da takım çalışması içinde olmalarını gerektirmektedir. Takım üyeleri olarak çalışanlar, farklı bakış açıları ile fikirlerini ve zihinsel modellerini sorgulamaktadır. Ortak şekilde çalışma duygusu, çalışanların hedefleri gerçekleştirmesinin ve işe kendisini vermeleri için beraber çalışmanın önemini ortaya koymaktadır<sup>129</sup>.

Takımlarda bulunan ekip ruhu, herhangi bir grubu diğer gruplardan ayırmakta olan en önemli özelliklerden biri olmakla birlikte takım çalışması açısından da önem taşımaktadır. Takım halinde çalışmaların en vazgeçilmez unsurlarından biri olan ekip ruhunu oluşturan pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlar<sup>130</sup>;

1. Ortaklaşa oluşturulan bir kimliğe sahip olunması,
2. Çalışmayı etkileyebilecek büyük kavramların parçası olmaları,
3. Ortak amaçları bulunan görevlerle sonuçları açısından birbirine bağlı olması şeklinde sıralanabilir.

Modern işletmeler açısından takım çalışması yapmak büyük bir önem taşımaktadır. İşletmelerin takım çalışmasına yönelmeleri; rekabet arenasında avantaj elde edebilmek amacıyla tekrar yapılanmaya gittikleri sırada çalışanların da kabiliyetlerini değerlendirebilme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Takım çalışması uygulayan işletmeler, geleneksel yapıların ve departmanların tersine; duyarlılık ve stil kazandıklarını, odaklanma, görev paylaşımı ve karar alma gibi hususlarda da hızlandıklarını ortaya koymaktadırlar. Takım çalışmaları, işletmeler açısından her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmamaktadır. Takım çalışması yapacak olan takımların vizyonları ve amaçları açık olmadığı durumlarda, çalışanların görevleri, becerileri ve bilginin üstüneyse, ödüllendirmeler ve terfiler başarısızsa, iki üretim tarafından destek yetersizse bu takım çalışmaları etkili olmaktadır<sup>131</sup>.

#### **2.3.4. Çalışanların Karar Katılımını Sağlama**

İşletme kapsamında çalışanların katılımlarının sağlanması işletmelerde alınacak kararlar sırasında, hizmet ve bilgi üretiminin dışında kalan çalışanlar için de büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kontrole ve komutaya dayanan sistemlerinin

---

<sup>129</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 27.

<sup>130</sup> 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.

<sup>131</sup> Semra Demir Başaran, *Eğilim Yönelimi*, Gül Yayınevi, Ankara, 1993, s. 118.

yerine çalışanların katılımının sağlandığı yönetim şekilleri daha çok tercih edilmektedir. Katılımcı bir yönetim şekli çalışanların; yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik gibi pek çok özelliğinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Çalışanların yönetimin verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunabilmesi rekabet yarışı içinde bulunan yönetimin daha da ayakta kalabilmesi için bu unsurlara ihtiyacı vardır. İşletme verimliliğinin yükselerek kararların daha isabetli şekilde alınması, bireysel hedeflerle yönetimin amaçlarının dengede bulunması, çalışan değişiminin azalması ve çatışmaların olmasını engellemektedir<sup>132</sup>.

Çalışan bireylerin çalışmakta oldukları bölümlerle ya da işle ilgili olan işletmelerin alacağı pek çok kararlarda katılımlarının olması; alınmakta olan kararların benimsenmesini, başarılı şekilde uygulanabilmesini ve içselleştirmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum yaşanan değişimlere karşı direnç gösterildiği sırada yöneticilerin, değişimi gerçekleştirme nedenleriyle bu değişimden nasıl sonuçlar elde edilebileceğini bilmedikleri zamanlarda daha da artış göstermektedir. Çalışanların değişime olan direncini azaltabilmek için alınmakta olan kararlara katılımlarının sağlanması bu açıdan büyük önem taşımaktadır<sup>133</sup>.

Toplumlar tarafından gerekli olan ihtiyaçları karşılayabilmek için kurulmuş olan işletmeler, kendi hayatlarını sürdürebilme amaçlarını bütün her şeyin üzerinde tutmaktadırlar. İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için en önemli unsur ise çalışanlar olmaktadır. Vizyoner liderliğin uygulandığı işletmelerde çalışanların kendileriyle ilgili alınacak olan kararları alma süresine katılması, çalışanların kararları benimsemesine yol açmakta ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Alınacak olan kararlardan etkilenmekte olan çalışanların karar alma sürecine katılım dereceleri, çalışanların kararın uygulanma aşamasına o derece katılım göstermelerini sağlamaktadır. Çalışan bireyleri ilgilendiren ve sahip oldukları yeteneklerle ilgili konularda onların kararlara katılımlarının sağlanması çalışanların güvenini arttırmakta ve işletme performansı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır<sup>134</sup>.

### 2.3.5. Kariyer Geliştirmeye Özen Gösterme

---

<sup>132</sup> Ayhan Karakaş, "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 11, 79-105, s. 88.

<sup>133</sup> İsmail Bakan, Burcu Erşahan ve Tuba Büyükbese, "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.

<sup>134</sup> Zülfü Demirtaş ve Müslim Alanoğlu, "Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 2015, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 85.

İşletme yönetiminde kariyer geliştirebilmek amacıyla fırsatların bulunamaması, başarı ve yeteneği kazanmayı belirsizleştirmektedir. Bu durum aynı zamanda, politik açıdan algılarının da yüksek düzeylere çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanların gelişmesine önem vermeyen yöneticilerin formel bir şekilde planları olmadığının farkına vardıklarında, kariyerleri açısından sorumlulukların daha da arttırılmasını talep etmektedirler. Yöneticiler, politika yapma ihtiyacı duyduklarında ise yöneticiler bu şekildeki tutumlarına devam etmektedirler<sup>135</sup>.

Çalışanların kariyer gelişim süreçlerinde elde edilecek olan verilerin dikkatli bir şekilde incelenerek kayıt altına alınması gerekmektedir. İşletme kapsamında yöneticilere ihtiyaç duyulduğunda, yeni yöneticiler bulunması için bir çalışan havuzlarından bireylerin kalitesine bakılarak seçimler yapılması önemlidir. Yöneticilerin seçilmesi aşamasında vizyoner liderlik uygulayan işletmelerin büyüme stratejileri için en uygun adayın küçülmeye gidildiği sıradaki uygulanacak olan stratejiler açısından uygun olamayabileceğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir<sup>136</sup>.

### 2.3.6. Vizyon Paylaşımı

Toplumsal ve yönetsel olarak vizyon paylaşımı; gelecek dönemlerin koşullarını meydana getirme, kaliteli idari süreçleri oluşturabilme ve rekabeti artırma açısından büyük bir önem taşımaktadır. Vizyon paylaşımı gerçekleştirilebilmesi için aktif bir iletişimin olması gerekmektedir. Aktif bir iletişim de yaratıcılığı ve vizyonu meydana getiren faaliyetler topluluğunu meydana getirmek şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerde belli bir vizyon sahibi olan bireyler, inandıkları gerçeklere daha çok destek vermektedirler<sup>137</sup>.

Vizyon paylaşımı; vizyonun çalışanlar tarafından en açık şekilde yalın, kendilerinin rol, sorumluluk ve görevlerine ekleyebildikleri kadar işlevsel, üst seviyede yetkisi bulunan çalışanlar ile yöneticilerin vizyon paylaşımı, takım çalışması yapılarak

---

<sup>135</sup> Nihal Kartaltepe Berham, *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, ss. 51-52.

<sup>136</sup> Eren, a.g.e., s. 470.

<sup>137</sup> Sefa Çetin, "Vizyon Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Sayı: 22, 95-103, ss. 95-103.

yönetimin çıkarları açısından olumlu katkılar sağlamaktadır. Öncelikle paylaşılan vizyonun açık ve somut bir biçimde tanımlanması büyük bir önem arz etmektedir<sup>138</sup>.

### 2.3.7. Çalışanları Güçlendirilmesi

İşletme bünyesinde çalışanların daha da güçlendirilmesi, karmaşık bir yapıya sahip olmaktadır. İşletmelerde güvenilir bireylerin de eksikliklerinin bulunduğu kabul edilmesi, çalışanların güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışan bireylerin güçlendirilmesi gerektiği konusunda iki farklı görüş yer almaktadır. Bunlardan ilki; üst düzeyde bulunan yöneticilerin tamamı, çalışanları güçlendirebilmek amacı ile sorumlulukların verilmesi ve yetki devrinin yapılması gerektiği olmaktadır. İkinci bakış açısı ise; Üst düzeyde bulunan yöneticiler hariç diğer yöneticiler çalışanların güçlendirilmesinin; gelişmek, değişmek ve risk almak gerektiğine inanmaktadırlar<sup>139</sup>.

### 2.3.8. Vizyon Geliştirmek

İşletmelerde vizyon, liderler tarafından belirlenmekle birlikte etkili liderlerin vizyona sahip olması gerekmektedir. Vizyon kavramı, bir ihtiyaç olmakla birlikte işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için yeterli olmamaktadır. Vizyon, iletişim kurabilme, karar verme süreçlerine katılma, eylem ve yenileşme gibi pek çok konuda model oluşturma yöneticinin düşüncelerini meydana getirmektir. Tamamen uzun süreli planlar ya da esinti olmayan vizyon, projelerin geliştirilmesi olmamakla birlikte daha fazla sembolik bir pusula olmaktadır. Vizyon geliri belirleyerek geliştirme, günlük aktivitelerin yönlendirebilmesi açısından değerlere dayanan bir çerçeve oluşturmaktadır. İşletmelerin geleceklerini belirlemede vizyon önemli bir araçtır. İşletme vizyon geliştirme ihtiyaçları da pek çok belirtilerle meydana gelmekle birlikte bunlar şu şekilde sıralanabilir<sup>140</sup>;

1. Çalışanlar kapsamında dedikoducu bireylerin artması, üst kademeye olan güveninin de azalmasına neden olmaktadır.

2. İşletmenin övünç kaynaklarının getirilmeye başlanması, çalışan bireylerin işletmenin bir parçası olduklarını unutmaları yalnızca ücret için işletmeye gelmeye başlamalarına neden olmaktadır.

---

<sup>138</sup> Veli Çelik, *Geleceğin Okul Liderleri*, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tek Işık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, Ankara, 2001, 407-411, s. 407.

<sup>139</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 103.

<sup>140</sup> Stephen R. Covey, *Principle Centered Leadership*, Simon and Schuster Books, New York, 1990, s. 54.



3. Çalışanların gelecek dönemlerden umutlu olmaları ve yaşadıkları zaman içinden memnun olmamaları.

4. Çalışanların birlikte hareket edebilme yeteneklerinin azalması, yöneticilerin değişim, yenilik bulamamaya çalışması.

### **2.3.9. Vizyoner Liderlerin Taşıdığı Özellikler**

Vizyoner liderliğin taşımakta oldukları özellikler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar<sup>141</sup>;

1. Vizyonun ortam sağlar durumsal değişkenlere göre uyarlanabilmesi: Liderler tarafından meydana getirilen vizyonun işletmelerde bulunan bütün üyeler açısından daha da anlamlı hale gelebilmesi için ortam ve koşullara göre belirlenerek genişletilmesi kaçınılmazdır.

2. Değerlerin vizyonu diğer bireylere ifade edebilme becerisi: Kurgulanmış olan vizyonun liderler tarafından diğer bireylere açıklanması gerçekleştirilecek olan pek çok faaliyetler açısından bireylerle lider arasında bir köprü görevi görmektedir. Ailelerin yaratmış olduğu vizyonun açık bir şekilde, sözlü ya da yazılı iletişim kanallarıyla yapılacak olan faaliyetler ve hedefler için anlaşılır hale getirilmesi anlamlı olmaktadır. Liderlerin vizyonları ne kadar iyi olursa olsun bu vizyonun takipçiler tarafından anlaşılması söz konusu olduğunda vizyonun etkin şekilde getirilmesine imkan sağlanamamaktadır.

3. Vizyonun liderler tarafından davranışlar aracılığıyla aktarılması: Liderler tarafından vizyonun takipçi bireylerle paylaşılması sadece sözlü ya da yazılı iletişim kanallarıyla gerçekleştirilmemektedir. Bunun davranışlarla ifade edilmesini kapsayan sözlü bir paylaşım sürecinin de uygulanması gerekmektedir. Liderler bu yolla yazılı ya da sözlü biçimde aktarmış olduğu vizyonu gösterdiği davranışlarla da pekiştirme imkanı bulmaktadır.

---

<sup>141</sup> Tekin ve Ehtiyar, a.g.e., s. 4008.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI

#### 3.1. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

İşletmelerin sahip olduğu performanslarının ne şekilde ölçülmesi gerektiği, finansal açıdan ekonomik uygulamalarda ve kuramlarda yasal performansın doğru ve gerçek göstergelerinin neler olduğu konusunda herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Uzun dönemli finansal performansın kriterleri olarak muhasebe tabanlı olan kar ölçüleri baskın yapı sergilemiştir. Karı artırmak şeklinde ifade edilen söz konusu amacın taşıdığı eksiklikler de bulunmaktadır<sup>142</sup>.

Performansı ortaya koyan göstergelerin nasıl oluşturulabileceği ve ne olduğuyla ilgili mevzuat içinde temel pek çok temel bilgiler yer almaktadır. Performans göstergeleri gerçekleşmiş olan neticelerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma ölçüsünün ortaya konulması aşamasında kullanılmaktadır. Performans göstergesi; ölçülebilirliğin sağlanabilmesi açısından zaman, maliyet, miktar ve kalite cinsinden belirlemektedir<sup>143</sup>. Bu kısımda; aktif karlılık oranı, öz sermaye karlılık oranı, satışlardaki karlılık ve ekonomik karlılık oranı incelenecektir.

##### 3.1.1. Aktif Karlılık Oranı

Aktif karlılık oranı, net kar oranının aktif toplamına bölünebilmesiyle hesaplanmaktadır. ROOA değeri, net karın aktif toplamına bölünmesi ile elde edilmektedir. Kar yaratma aşamasında aktif karlılık oranındaki varlıkların etkinlik derecesini ortaya koymaktadır. Hesaplamalar neticesinde ortaya çıkan katsayıların büyüklük derecesi işletme varlıklarının kar elde edebilmeleri hususunda başarılı kullanıldığı da düşünülmektedir. Bir işletmenin aktiflik yapıları faaliyet göstermiş olduğu sektöre göre de değişiklik göstermektedir<sup>144</sup>.

İşletmelerin hepsinin ortak amaçları, kurumlarına karlılık sağlayabilmeyi amaçlamalarına rağmen pek çok işletme alanlarında ya da işletmelerde kar amacı bulunmamaktadır. İşletme performansının arttırılmasına yönelik yapılan girişimlerin yanında diğer amaçlar daha da önem kazanmıştır. Kurumlar genellikle kar elde

<sup>142</sup> Murat Ertuğrul, "Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi," *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 9, Sayı: 1, 19–46, s. 19.

<sup>143</sup> DPT, Devlet Planlama Teşkilatı, "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu", 2006, s. 36.

<sup>144</sup> Onur Ceylan, "Aktif Karlılık Oranı Nedir, Nasıl Hesaplanır? - Piyasa Rehberi", Piyasarehberi.org/sozluk/aktif-karlilik-orani s. 1 (Erişim Tarihi: 11.07.2019).

edebilmenin dışında işletmeye toplumsal katkı ve fayda sağlayabilmek, aynı zamanda da toplumsal hizmetleri de yerine getirebilmek için pek çok değişik amaçları ve hedefleri bulunmaktadır. Kar elde etmeyi amaçlamayan işletmelere; kamudaki hizmete odaklanan faaliyetler gerçekleştiren pek çok hastane, hayır ve eğitim kurumları gibi pek çok kurum örnek olarak verilebilmektedir<sup>145</sup>.

İşletme performansını arttırmak isteyen işletmelerin büyük çoğunluğu kar elde etmek istemektedir. Tek kişiyi içinde barındıran küçük ölçekteki işletmeler ise, karlı biçimde yönetilerek işletme sahiplerinin servetlerini çok daha fazla arttırmayı amaçlamaktadırlar. Büyük yapıdaki sermaye işletmelerine ait ortaklar da işletmeler üzerine yatırım yaparlarken işletmelerin yatırım üzerindeki değerlerinin artarak kar elde edebilmelerini istemektedirler. İşletme faaliyetlerinin neticesinde işletme özvarlıklarının artması net kar olarak tanımlanabilir. İşletmelerde gerçekleşmekte olan faaliyetlerin sonunda, işletmenin sahiplerinin mallarının oranında azalma olmuşsa bu durumda zarar ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin kar elde etmeleri halinde ise net kar, işletme sahipleri tarafından işletmeden çekilebilmektedir. İşletme kapsamında yapılan etkinlikler neticesinde elde edilmiş olan kar, yeni pek çok faaliyetin meydana getirilmesi ya da mevcut faaliyetleri çok daha fazla genişletmek için işletmelerden çekilmezse, söz konusu tutar dağıtılmamış kar olarak işletmede kalmaktadır<sup>146</sup>.

### 3.1.2. Öz Sermaye Karlılık Oranı

Öz sermaye karlılık oranı, işletmelerin varlıklarını hissedarlar aracılığıyla ve dağıtılmamış kârlarla finanse edebilen bilanço bölümü şeklinde tanımlanabilir. İşletme ortaklarının koymuş oldukları sermayeler karşılığında elde edilecek olan kârın ölçütü, bütün birimlerin sermayeler karşılığında ne kadar ker yaratıldığına ortaya koymaktadır. ROE, kârlılık göstergelerinin en önemlilerinden biri olmakla birlikte işletme kapsamındaki yönetim performansının da göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek oranda öz sermaye kârlılık oranı, işletmedeki kaynakların en verimli şekilde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Öz sermaye kârlılığı, net kârının öz sermaye bölünmesi ile elde edilmektedir. Öz sermaye kârlılık oranı, işletmeden daha çok işletme hissedarların ilgilendiren verileri içermektedir. İşletme hissedarlarının

<sup>145</sup> Doğan Tuncer vd, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008, s. 57.

<sup>146</sup> Cengiz Erdamar ve Feryal Orhon Basık, **Finansal Muhasebe ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi**, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayımlar Ltd. Şti, İstanbul, 2006, s. 41.

yatırımları kapsamında elde edilecek kazançlar öz sermaye karlılığı kapsamında ortaya konulmaktadır<sup>147</sup>.

Özel kesimde bulunan işletmelerin en önemli amaçlarından biri kar elde edebilmek olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin öz sermaye kârlılık oranlarını arttıracak girişimlerde bulunması önemlidir. Kamu kurumlarından olan İktisadi Devlet Teşekkülleri, kar elde etmeyi amaçlamakta ancak bazı durumlarda söz konusu hedef ikinci plana atılabilmektedir. Toplumlara ve sosyal istikrara hizmet edebileceği düşünülen uzun dönemlerde, işletmeler gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde toplumların gelişimine katkı sağlamaktadır. Özellikle özel kesimde bulunan işletmelerin bazı hedefleri gerçekleştirememesi genellikle ana hedeflerini ulaşabilmelerine bağlı olmaktadır. İşletmelerin kar elde edebildikleri durumlarda hizmetlerine devam edebildikleri ancak tam tersi durumda ise uzun dönem hayatta kalmalarının imkansız hale geldiği söylenebilir<sup>148</sup>.

Hissedarların işletmeye sağlamış oldukları kaynaklara yönelik olarak elde ettikleri karlılığı gösteren oran öz sermaye kârlılık oranı olarak tanımlanabilir. Hisse senetleri bulunan bireyler, varlıklardan elde edilecek karlılıkların yanı sıra işletmeye yönelik tahsis edilen özel sermaye kârlılıklarıyla daha çok ilgilenirler. Elde edilen kârlılık dönemsel kârlılık olmaktadır. Dolayısıyla sermaye ise nominal sermaye olmakla birlikte sermayenin belli bir kısmı ödenmediğinde nominal sermayeler ödenmemiş ya da ödenmiş olan sermayelerini toplamına eşit olmaktadır. Dağıtılmamış kârlar ya da yedek akçeler sebebiyle öz sermaye kârlılık oranı nominal sermayeden daha çok olabilmektedir. Kullanılmakta olan yabancı kaynakların etkinliği kapsamında değişmekle birlikte işletme performansı da söz konusu durumdan etkilenebilmektedir. İşletmelerde finansal kaldıraç görevi gören durumlar pozitif ise öz kaynak kârlılıkları da artmaktadır. Öz sermaye kârlılık oranı şu şekilde formüle edilebilmektedir<sup>149</sup>:

$$\text{Özsermaye karlılık oranı (OKO)} = \frac{\text{Net kar}}{\text{Özsermaye toplamı}}$$

---

<sup>147</sup> Ceylan, a.g.e., s. 2.

<sup>148</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 25.

<sup>149</sup> Nurhan Aydın, Mehmet Başar ve Metin Çoşkun, *Finansal Yönetim, Yenilenmiş*, 2. Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 94.

$$\begin{array}{rcccl}
\text{ÖKK} = & \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Satışlar}} & \times & \frac{\text{Satışlar}}{\text{Top.Varlıklar}} & \times & \frac{\text{Top. Varlıklar}}{\text{Öz Kaynaklar}} \\
& \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} \\
& \text{Kâr Marjı} & \times & \text{Aktif devir hızı} & \times & \text{Finansal kaldıraç (Kere)} \\
& \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} \\
& \text{Kârlılık oranı} & \times & \text{Etkinlik oranı} & \times & \text{Ödeme gücü oranı}
\end{array}$$

**Şekil-1** Özkaynakların Karlılığı Oranı<sup>150</sup>

Sermaye sahiplerine ait olan kalanlar şeklinde karlılığın önemli bir ölçümü sayılan orana öz kaynak sermaye karlılık oranı denilmektedir. Öz kaynakların karlılığını etkileyen pek çok etmen bulunmakla birlikte aktif devir hızı ile net kar marjı bunlardan bazıları olmaktadır. Bu etmenlere ek olarak bazı borçların aktif toplamlarına oranı ve finansal kaldıraç etkisi de öz sermaye karlılık oranını da etkilemektedir. Öz sermaye karlılığı yani öz kaynakların karlılığı oranının sahip olduğu bileşenlerden elde edilen analizler öz kaynakların karlılığı oranı üzerindeki değişimlere neden olan pek çok faktörün katkılarını ortaya koymaktadır. Öz sermaye üzerindeki verimliliğin azalmasının nedeni ise Du Pont modeliyle anlaşılabilir. Söz konusu eşitlik, şekil 1’de gösterilmekle birlikte yönetim açısından öz kaynakların karlılıkları oranını üzerinde bulunan yalnızca üç kaldıraçla kontrollüğün sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.1.3. Satışlardaki Karlılık

Kar kavramı, maliyetler ve satışlar arasında bulunan olumlu fark şeklinde tanımlanabilmektedir. Muhasebeciler ve ekonomistler kar kavramını pek çok değişik anlamda kullanmaktadır. İşletmecilik bakımından kar kavramı, işletmelerin belirli süre içindeki gelirlerinin bu süre zarfında toplam giderlerinden daha fazla olan kısmına denilmektedir<sup>151</sup>.

İşletme performansının göstergeleri arasında bulunan satışlardaki karlılık oranı, gelir tablosunda bulunan brüt satış karları, dönem net kârını, faaliyet karı, dönem karı ile elde edilen satışlar arasında bulunan ilişkiler dikkate alınarak tek tek belirlenmektedir. Satışlardaki karlılık kapsamındaki oranları hesaplanırken en çok kullanılan oranlar şu şekilde sıralanabilir<sup>152</sup>;

<sup>150</sup> Önce a.g.e., ss. 243-244.

<sup>151</sup> Ümit Şahin, **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, (Editör: Nurullah Uçkun) Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, Eskişehir, 1999, s. 20.

<sup>152</sup> Mali Tablolar Analizi, a.g.e., s. 26.

1. Kaynakların Karlılığı
2. Satışların Karlılığı
3. Varlıkların Karlılığı

Stok yönetimi ile satışların kârlılığı arasında işletmelerin pazarlama kısımlarından gelmekte olan satış tahminleri de önemli bir rol oynamaktadır. Mevsimlik ya da aylık satış tahminleri kapsamında minimum stok tutma maliyetlerini minimum siparişlerle dengeleyebilen işletmeler açısından satışlar yüksek oranda karlılıkla sonuçlanabilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda işletmeler düşük maliyetli stoklarını satışa sunmaktadırlar. Stokların önemli bir varlık olabilmesi, tüketilmesi kapsamında satışlara dönüşmesi gibi özelliğinin bulunmasından dolayı varlıkların ve satışların kârlılığını göstermekte olan oranlarla da yakın ilişki içinde olmaktadır<sup>153</sup>. Satışlardaki karlılığın artırılması açısından iş modeli kavramı da önem taşımaktadır. İş modelinin temelinde, maliyet ekonomisinin büyük bir etkisi bulunmaktadır. İnternetin hızla gelişmesi ile iş modeli işletme alanında hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır<sup>154</sup>.

Karlılık düzeyinin önemli bir ölçütü olan maliyetlerle işletmenin satışları arasında bulunan ilişki satışlardaki karlılık oranını ortaya koymaktadır. İşletmelerin belirli döneme ait giderleri, hasılatları, zararları veya karları, gelir tabloları üzerinde gösterilmektedir. Faaliyet sonuçlarının elde edilen brüt satış karı, faaliyet karı, olağan kar, esas faaliyet karı, dönem net karı ve dönem karı olarak da gelir tabloları üzerinde raporlanmaktadır. Karlılık oranını belirlemek için satışlarla söz konusu karlar arasında bulunan ilişkiler kurularak elde edilen karların yeterlilik düzeyleri ortaya koyabilmek açısından satışlardaki karlılık oranları hesaplanmaktadır. Satışlardaki oranın hesaplanmasının ardından söz konusu oranlar analiz edilerek yorumlanmaktadır. Gelir tabloları üzerine bulunan öğeler kullanılarak yapılan hesaplamalarla satışlardaki karlılık oranlarından en çok kullanılanları faaliyet kar marjı, net kar marjı ve brüt kar marjı oranları olmaktadır<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Murat Kıracı, "Stok Yönetimi ve Karlılık İlişkisinin Finansal Oranlar Aracılığıyla İncelenmesi: İMKB İmalat Sektöründe Bir Araştırma", *METU Studies in Development*, 2009, Cilt: 36, Sayı: 1, 161-195, s. 165.

<sup>154</sup> Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, and Cı Tuc, "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 2005, Volume: 16, No: 1, 1-25.

<sup>155</sup> Saime Önce, *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*, (Editör: Ferrub Çömlekçi), 1 Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s. 242.

### 3.1.4. Ekonomik Karlılık Oranı

Yatırım kapsamında hazırlanan projeler mutlak maliyetlerin ve kârlılıklarının karşılaştırılmasıyla alakalı olan yöntemlerde, genellikle görece üstünlüklerinin değerlendirilmesi yapılamamaktadır. Bununla birlikte maliyetlerin ve kârlılığın kesin olarak diğerleri de alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ekonomik kârlılık oranı kapsamında yatırım maliyetlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Rantabiliteler ya da kârlılık oranları ise üretim kapasiteleri ile pek çok değişik olan yatırım projelerinin arasında bulunan farklılıkların bulunmasını kolaylaştırmaktadır. Yatırım projelerinin değerlendirilmesi kapsamında kullanılan basit ve kolay yöntemlerden biri olan kârlılık oranları pek çok şekilde hesaplanabilmektedir<sup>156</sup>.

İşletmelerin aktif olma durumları kapsamında yeterli ya da ölçülü kar elde edip elde etmediklerinin tespit edilmesi, ekonomik karlılık oranını ortaya koymaktadır. Satışlar ile kar ya da kaynaklarıyla kendi arasında herhangi bir bağlantı kurulması ile ortaya çıkarılan kârlılık oranları: kaynakların kârlılık oranları ve satışların karlılık oranı şeklinde sıralanabilir. Kaynakların karlılıklarını belirlemek için iki oran dikkate alınabilmekle birlikte bunlar<sup>157</sup>;

1. Öz Kaynakların Amortismanı Oranı
2. Sermayenin Amortisman Oranları

### 3.1.5. Alacakların Tahsilatında Etkinlik

Finansal performansın ölçülmesi açısından alacakların tahsilatı üzerinde yönetim kademesinin etkinlik sağlayabilmesi amacıyla, ticari alandaki alacaklarındaki artışın satışlar üzerindeki gelişme hızına bağlı olarak daha da ölçülü sınırlar kapsamında tutulması finansman ihtiyaçlarını azaltabilmektedir. Vadeli yapılan satışlarda meydana gelen alacakların etkin, planlı ve zamanında bir biçimde tahsil edilebilmesi amacıyla alınmakta olan aksiyonların tamamı alacak yönetimi şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmelerin sahip olduğu alacaklarının bütün toplam varlık içindeki payı da gün geçtikçe artış göstermektedir. Alacaklara yapılması planlanan yatırımlar ile alacakların da yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Alacakların yönetilmesi üzerinde etkinlik kurulabilmesi amacıyla işletmeler tarafından alınabilecek pek çok önlem bulunmaktadır. Söz konusu önlemler şu şekilde sıralanabilir<sup>158</sup>;

<sup>156</sup> Adem Anbar ve Değer Alper, *Yatırım Projeleri Analizi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2015, s. 178.

<sup>157</sup> "Mali tablolar Analizi", <http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/mali%20tablolar%20analizi.pdf> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

<sup>158</sup> Ahmet Aksoy, *İşletme Sermayesi Yönetimi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993, s. 5.

1. Müşterilerin açık cari sahibi oldu hesaplarının ticari pek çok senede dönüştürülebilmesi.
2. Büro alanındaki hizmetlerde etkinliğin sağlanabilmesi
3. Elde edilen alacakların değerlendirilebilmesinde gerekli bütün önemlerin verilerek gerçek olmadığı varsayılan karlar ürün üzerinden vergi ödemelerinin önlenmesi.
4. Alacakların tahsil edilmesinin hızlandırılması
5. Kredili şekilde satış şartlarının işletmeler açısından daha da elverişli şekle getirilmesi.
6. Alınacak olan kredi standartlarının daha da yükseltilmesi
7. Satışları gerçekleştiren elemanların da tahsilat süreçlerine katılımlarının sağlanması
8. Alınacak olan tahsilatların hızlandırılarak müşterilerin erken şekilde ödeme yapmasını özendirecek pek çok önlemlerin alınması.
9. Alacakların tahsilatının yapılamamasına karşılık sigortalandırılması

### 3.1.6. Stok Yönetiminde Etkinlik

Finansal performans açısından stok yönetimi etkinlik düzeyini arttırmakla beraber etkinlik düzeyi, stok yönetiminin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırmaktadır. Stoklar, üretim yapılarına yönelik olarak; girdi, işlem ve mamul olmak üzere üç grup üzerine toplanabilmektedir. Söz konusu olan bu sınıflandırma, stokların sahip olduğu niteliklerle işlenmişlik seviyelerine yönelik yapılan bir ayırım olmaktadır<sup>159</sup>.



Şekil-2 Stok Yönetiminde Stokların Gruplandırılması<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Mahmut Tekin, *Üretim Yönetimi*, Arı Ofset Matbaacılık, Konya, 2006, Cilt: 2, s. 7.

<sup>160</sup> Tekin, a.g.e., s. 16.



Stoklara yönelik olarak elde edilecek olan bilgilerin yararlı ve doğru olabilmesi açısından stokların gruplandırılması ve sınıflandırılması gerekmektedir. Şekil 2'de stok yönetiminde stokların gruplandırılması yapılmıştır. Stoklar; girdi, işlem ve mamul olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır. Stoklar ve stoklara yönelik hareketler kapsamında yöneticilere yapılacak olan bilgi akışlarının sağlanabilmesi, stok yönetimi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

### 3.1.7. Sermaye ve Karlılık Düzeyi

Gelişmesini sürdüren piyasalar üzerinde faaliyetlerine devam eden işletmelerin kârlılığı ile sermaye yapıları arasında bulunan ilişkiler yoğun bir şekilde incelenmektedir. Yükselmekte olan piyasalar üzerine faaliyetlerine devam eden işletmelerin uluslararası arenadaki konjonktüründen etkilenebilme düzeyleri ile kırılganlık düzeyleri yüksek olmaktadır. Bundan dolayı risk yönetimleriyle dışsal algı düzeylerinde belirgin şekilde üstünlükler yaşanması gerekmektedir. Kârlılık düzeyleri üzerindeki kısa dönemli olan borçların ödenmesi gücünün önemli bir ölçüsü cari oran olmaktadır. Cari oranın yüksek düzeyde olup olması likidite risklerini ve finansal riskleri azaltmakta aynı zamanda kârlılığı da düşürmektedir. Bunun yanı sıra cari oranın düşük düzeyde olması ise risk düzeyleri ile karlılık düzeylerini de arttırmaktadır<sup>161</sup>.

İşletmelerin finansman ve karlılık düzeylerini arttırmak için aldıkları kararlarda belli bir hiyerarşik düzenin bulunması gerekmektedir. Söz konusu hiyerarşininse asimetric bilgilerden minimum düzeyde etkilenen pek çok kaynaktan başlamakla birlikte maksimum düzeyde etkilenmekte olan yeni pay senetlerinin ihracıyla son bulması gerekmektedir. Borçlanma düzeyi ile kârlılık oranı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmakla birlikte bu ilişki finansal hiyerarşi ve finansal esneklik teorilerinin kesişim noktası olarak bilinen finansal boşlukla açıklanabilmektedir. İşletmelerin gelecek dönemde meydana gelebilecek olan dış finansmanındaki maliyetlerle yeni pek çok menkul kıymetin minimum düzeyde fiyatlamasının maliyetlerden korunması amacıyla alınılan kararla kullanılmamış olan borç kapasitelerinin toplamından meydana gelen finansal boşluk olması gerekmektedir. Finansal boşluk üzerinde alınması gereken kararla borçların kapasitelerini arttırmayı amaçlayan işletmelerin

---

<sup>161</sup> Erkan Poyraz, "İşletme Sermayesi Finanslama Stratejilerinin Karlılık Oranları Üzerindeki Etkisi (Akbank T.A.Ş. Uygulaması)", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 27, Sayı: 1, 47-56, s. 55.

karlılık oranları arttıkça düşük borç oranlarıyla faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve karlarını alıkoymaları beklenmektedir<sup>162</sup>.

### 3.2. İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI

İşletmelerin elde etmiş olduğu başarıları ve işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, performans olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin sürekliliği ve başarıları performans düzeylerinin ölçülmesi yoluyla değerlendirilmektedir. Performans düzeylerinin ölçülebilmesiyle; idarelerin stratejik anlamdaki seçimlerinde rasyonel ve ekonomik bir biçimde etkinliklerini sağlayabilme hedefini taşımaktadır<sup>163</sup>.

Değişmekte olan dış ve iç çevreyle uyum sağlayamamış olan işletmelerin uzun süre ayakta durabilmeleri mümkün olmaktadır. Tüketicilerin beklenti, ihtiyaç ve istekleri devamlı şekilde değişmekle birlikte söz konusu değişme ayak uydurabilmenin en önemli yolu ise sürekli şekilde gelişmektedir. Teknoloji, gün geçtikçe iş hayatında büyük bir hızla değişim göstermektedir. Bilgilerin paylaşma hızı teknolojiyle beraber hızla artış göstermektedir. Söz konusu teknolojilerin gelişmesi ise müşterilerin beklentilerinde de isteklerinde de değişimlere sebep olmaktadır. Dolayısıyla tüketicilerin istekleri de güncel olan gelişmeler kapsamında hızlı bir şekilde değişmekte ve tüketicileri memnun edebilmek de zorlaşmaktadır. Meydana gelen gelişmeleri en iyi şekilde işletmelerine uyarlama ihtiyacı duyan işletmelerin, bu gelişmelerin hepsini aynı anda takip ederek bünyesine alması da kolay olmamaktadır. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler işletme performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır<sup>164</sup>. Bu kısımda; rakiplere yönelik rekabet performansı, müşteri ihtiyaçlarına yönelik üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansı incelenecektir.

#### 3.2.1. Rakiplere Yönelik Rekabet Performansı

Michael Potter'ın rakiplere yönelik rekabet performansını belirlemeye yönelik olarak yapmış olduğu analizler, pazarların rekabet halini belirlemeye yarayan güçlerin analiz edilmesi olmaktadır. Söz konusu analizlerin yapılması ise rekabet stratejilerinin temelini meydana getirmektedir. İşletmeler arasında bulunan rekabeti etkileyen;

---

<sup>162</sup> Stewart C. Myers, "The Capital Structure Puzzle", *The Journal of Finance*, 1984, Cilt: 39, Sayı: 3, 575-592, s. 589.

<sup>163</sup> Rifat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427, s. 410.

<sup>164</sup> Tamer Bolat ve Özgür Yılmaz, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı İlişkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2006, Cilt: 4, Sayı: 5, 78-92, s. 85.

müşterilerin pazarlık etme gücü, tedarikçilerin pazarlık etme gücü, rakipler arasında bulunan rekabetin yoğunluk seviyesi, rakiplerin tehdidi ve ikame ürün hizmet tehdidi şeklinde beş önemli unsur bulunmaktadır. Sert piyasalar üzerinde yeni rakipler rekabeti önemli oranda etkilemektedirler. Rakiplere yönelik rekabet performansını ortaya koymak adına işletmelerin rekabet arenasına girmeye engel olabilecek altı adet temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır<sup>165</sup>:

1. Hükümet politikaları: Hükümetin yönetmelikleri ve yasaları uygulanmaya başlandığında ortaya çıkmaktadır.

2. Boyutundan Daha Bağımsız Olan Maliyet Dezavantajlar: Doğru ve özel ürünlerin üretilmesi amacıyla teknoloji sahibi olunmasından, maliyeti uygun hammaddelerin satın alınmasından, devlet politikaları ve devlet sübvansiyonlarından meydana gelmektedir.

3. Ölçek Ekonomileri: Üretim alanında meydana gelen artış ile birlikte, her ürüne maliyet düşmekle birlikte söz konusu durum yeni ürünleri kendi yanına çekmektedir. Büyük oranda bir piyasaya girme kararı alınmadan önce rekabet edebilmek amacıyla daha yüksek maliyetli ve küçük ölçekli çalışılması gerekmektedir.

4. Dağıtım Yapılacak Kanallara Erişim: Yeni gelen işletmelerin dağıtım kanalları üzerinde erişimlerinin reddedildiği zamanları ortaya koymaktadır.

5. Sermaye İhtiyaçları: Yeni gelen işletmeler rekabet etmek istediklerinde ya da böyle kaynaklara sahip olmadıklarında büyük oranda maddi yatırım yapmaları gerekmektedir.

6. Ürünlerin Farklılaştırılması: Mevcut markalar, yeni gelenler ve bu markaların sadık tüketicileriyle başa çıkabilmek amacıyla yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalınmaktadır.

Rakiplere yönelik rekabet performansı açısından küreselleşmenin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte pazar alanlarının da önemi artmış ve değer etkileşim türüne dayandırılan ağlar üzerinde yaratılması, değer akışlarının değiştirilmesi gibi pek çok işlem gerçekleştirilmiştir<sup>166</sup>.

---

<sup>165</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980, p. 38.

<sup>166</sup> Don Tapscott, "Rethinking Strategy in a Networked World: Why Michael Porter is Wrong About the Internet?", *Strategy+Business*, 2001, No: 24, 34-41, p. 34.

### 3.2.2. Müşteri İhtiyaçlarına Yönelik Üretim Performansı

Müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik üretim performansının ortaya konulması amacıyla müşterilerin gereksinimlerinin neler olduğunu belirlemek için yararlanılması amaçlanan ürünlerden ziyade talep ve istekleri konusunda tahmin yürütmek büyük oranda risk içermektedir. Ortaya konulmakta olan kurallar veya bu kuralların uygulanmasına yönelik en büyük etken müşteriler olmaktadır. Hizmetlerden veya ürünlerden yararlanmak isteyen bireyler veya çıkar sağlamayı amaçlayanlar farklı olmaktadır. Pek çok programdan elde edilen çıktılardan ziyade bunlardan bazıları, tümü veya bir kısmı tüketen pek çok müşteri bulunmaktadır. Farklı niteliklere sahip olan müşteriler aynı netice alacaklarını ancak bundan daha farklı bir biçimde yararlanacaklarını bilmeleri önem arz etmektedir<sup>167</sup>.

### 3.2.3. Finansal Performans

İşletmelerin performanslarının pek çok boyutu içermemesi ile farklı pek çok boyut arasında bulunan bağlantıları en açık biçimde açıklayamaması sebebiyle eleştirilere maruz kalmaktadır. Söz konusu durum, sistemlerin performanslarının ölçülmesini karmaşık hale getiren en önemli zayıflıklardan biri olmaktadır. Performansın ölçülmesinde genellikle varlıkların, satışların ve sermayenin karlılık oranları gibi pek çok karlılık göstergesiyle varlıklarda, pazar payında ve satışlarda Pazar payı içindeki büyümeyle çalışanların sayılarındaki artışlar da finansal performans göstergeleri olmaktadır<sup>168</sup>.

### 3.2.4. Pazarlama Performansı

Pazarlama ve üretim ekonomik anlamda, yarar oluşturma faaliyetlerinin birer parçası olarak görülmeye başlandığında pazarlama performanslarının önemi de daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Üretim gibi pazarlama da fayda yaratmaya yarayan faaliyetler olmaktadır. Üretim performansları açısından işletmelerin harcamış olduğu çabaların yanı sıra pazarlama performanslarının gittikçe artması da bir

---

<sup>167</sup> Hülya Demirkaya ve Uzman Denetçi, **Performans Ölçüm Rehberi**, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000, 1-59, s. 16.

<sup>168</sup> Rifat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427, s. 413.

zorunluluk haline gelmiştir. Pazarlamaların kontrol edilebilmesi için bazı değerlendirme ölçütlerine ve ölçme işlemlerine ihtiyaç vardır<sup>169</sup>.

### 3.2.5. Fiyatlama

İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için üretilmiş olan mallar açısından fiyatların belirlenebilmesi ve idare edilmesi işlemleri fiyatlama olarak tanımlanmaktadır. İşletme içinde ve dışında pek çok etken fiyatlama üzerinde etki yapmaktadır. İşletmelerin satabileceği malların sahip olduğu maliyetler, dağıtım kanallarının son durumu, fiyatlama beklentileri gibi pek çok neden işletme içindeki nedenler olarak tanımlanabilmektedir. İşletme dışında yer alan nedenler ise; işletmelerin içinde yer aldığı sanayi dalı, satılacak olan malların niteliği, tüketicilerin davranışları, teknolojik düzenlemeler vs. şeklinde sıralanabilir. Ürün fiyatlandırılması aşamasında bazı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler şu şekilde sıralanabilir<sup>170</sup>;

1. Talebe dayandırılarak yapılan fiyatlandırma: Ürünlere olan talepler yüksek olduğunda ürünlere yüksek fiyatlar ancak tersi durumlarda ise düşük fiyatlar uygulanmaktadır. Söz konusu yöntem içinde ilk yapılacak olan, farklı fiyatlar üzerinde taleplerin neler olacağını tahmin edilmesidir. Yüksek oranda toplam gelirin elde edilmesini sağlayabilecek fiyatlar ürünler için kabul edilmektedir.

2. Maliyetlere dayandırılarak yapılan fiyatlandırma: Ürünlerin satış fiyatları, toplam maliyetler üzerinde belirli bir birim karın eklenmesi ile belirlenmektedir. Maliyetler, artı olarak bilinmekle birlikte eklenmekte olan kar da mutlak rakam ya da maliyetlerin yüzdesi de olabilmektedir.

3. Rekabete dayalı yapılan fiyatlandırma: Uygulanma aşaması en kolay fiyatlama yöntemi olarak tanımlanabilir. Rakip işletmelerin fiyatlandırmaları yönlendirmesi, söz konusu yönetimin temelini oluşturmaktadır. Yöntem içinde uygulanmakta olan fiyatların, işletme maliyetleri ve tüketicilerin istekleriyle ilişkisi bulunmamaktadır.

## 3.3. İŞLETME PERFORMANSI DEĞERLENDİRME

Amaçlı ya da planlanmış etkinlikler neticesinde elde edilen nitel ve nicel veriler, performans olarak tanımlanmaktadır. Üretim, finans veya pazarlama ile ilgili olan göstergeleri karla ve büyüme ile sonuçlandırılan, çok boyutlu kavrama ise işletme

---

<sup>169</sup> Burhan Günay ve Hasan Ayyıldız, "Firmaların Pazarlama Faaliyet Performans Düzeylerinin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Karşılaştırmalı Analizi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2017, Sayı: 18, 113-136, s. 114.

<sup>170</sup> T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s. 34.

performansı denilmektedir. İşletme performansı, belli dönemler içinde elde edilmiş olan çalışma çıktıları ile sonuçlarını göstermektedir. Satışlar üzerindeki büyüme, karlılık ve Pazar payı gibi nesnel kriterler ile ölçülmekte, bunun yanı sıra çalışan ve müşteri memnuniyeti ise öznel kriterlerle ölçülmektedir. İşletmelerin elde ettiği ürünler, diğer bir ifade ile işletme performansı, amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ortaya koymaktadır<sup>171</sup>. Bu kısımda; işletme performansı değerlendirmenin amacı, işletme performansını ölçme yöntemleri, nitel yöntemler ve nicel yöntemleri izah edilecektir.

İşletmeler üzerinde performans değerlendirme üzerindeki çalışmalarını zorlayan sebepler veya değerlendirmeden beklenmekte olan hedefler şu şekilde sıralanabilir<sup>172</sup>;

1. İşletmeler ile yöneticiler arasında gerçekleştirilen iletişimleri artırarak yapılan işin amaçları açısından belirli bir anlayışa ulaşabilmelerini sağlamak,
2. İşgücünün planlanması amacı ile çalışan envanteri oluşturmak,
3. Ücretlendirme standartlarını belirleyerek başarının artmasını ödüllendirmek,
4. İşletmelerin yapmış oldukları işlerdeki başarı dereceleri hususunda işletmeleri uyarmak,
5. Üyeler arasında bulunan ilişkilere göz atarak düzelmek üzere ekip çalışmalarını arttırmak,
6. Transfer ve yükselme gibi konularda kaliteli çalışanları seçmek,
7. İşletme içinde buldukları durumları gözden geçirmek ya da çalışanların işlerine son vermek,
8. İşletme içinde eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir.

### 3.3.1. İşletme Performansı Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirme, standart ölçütler ve kişisel başarı aracılığıyla doğru bir biçimde ölçüm yapmayı amaçlamaktadır. İş performansı ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, işle alakalı çözümlenmelerde belirlenmiş olan standartlara yaklaşma derecesi ve çalışanların iş tanımlamasında geri bildirim sağlanmasını da amaçlamaktadır. Performans seviyelerinin belirlenebilmesi amacı ile kullanılmakta olan sayıca çok performans değerlendirmesi tekniği bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi

---

<sup>171</sup> Nurdan Gürkan ve Serhan Gürkan, "Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 213-226, s. 214.

<sup>172</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, Furkan Yayınları, Bursa, 1994, s. 165-166.

yöntemlerinden bir bölümü, performans değerlendirmenin kullanılmakta olan geleneksel teknikleri arasında yer almaktadır. Bundan dolayı çalışanlara konu ile alakalı bilgilerin sunulmasıyla bireysel olarak başarıların geliştirilerek kurumsal başarılar arttırılmaktadır<sup>173</sup>.

İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacı ile gösterilmiş olan bütün gayretlerin değerlendirilmesi işletme performansı olarak tanımlanmaktadır. Performans kavramı genel olarak, planlanmış ve amaçlı etkinlikler neticesinde elde edilen verileri nitel veya nicel şekilde belirlemektedir. Bir sistemin performansı, belli zaman dilimleri neticesinde o sistemlerden elde edilmiş olan çalışma sonuçları ya da çıktılar olmaktadır<sup>174</sup>.

Çalışanlara performans değerlendirmesi ile yapmış oldukları işlerle alakalı dönütler yapılma yolu ile işletmeler içinde bulunan çalışanların kişisel katkılarının arttırılması amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme, işletmeler açısından önemli olmakla birlikte işletmeler açısından da önem arz etmektedir. Performans değerlendirme ile işletmeler içindeki bütün bireylerin etkinliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini ve yeterliliklerinin gözden geçirilmesine imkan tanımaktadır. Akabinde çalışanların eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunların giderilerek yeteneklerinin de geliştirilmesi için imkan da elde edilmektedir<sup>175</sup>.

### 3.3.2. İşletme Performansını Ölçme Yöntemleri

İşletme performansını ölçme yöntemleri arasında performansın çok yönlü şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla büyüme, işletmelerin borsadaki kârlılığı, kârlılık ve verimlilik gibi pek çok göstergeden yararlanılmaktadır. Söz konusu göstergeler, işletmenin vazgeçilmez ve temel hedeflerinin başında gelmektedir. İşletmeler kapsamında performansının ölçülmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Karlılık olgusu genel olarak işletmelerin performanslarını değerlendirme aşamasında yalnız başına kullanılabilse de yetersiz olmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin performansı tüm yönleriyle ele alabilmesi gerekmektedir. İşletmelerin koymuş oldukları hedefleri etkileyen kalite, şahıs, iyi çevrenin işletmelere bakış açıları,

---

<sup>173</sup> Akyay Uygur ve Sevgi Sümerli Sarıgül, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Sayı: 33, 189-201, s. 191.

<sup>174</sup> Ahmet C Acar, *Örgütsel Yetenek-Strateji Uyumu ve Küçük İşletmelerde Performans*, I. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 1991, 17-28, s. 17.

<sup>175</sup> Bayram, a.g.e., s. 50.

büyük, yenilik, yönetim becerileri gibi pek çok faktör bulunmaktadır<sup>176</sup>. Bu kısımda; nitel yöntemler ve nicel yöntemleri açıklanacaktır.

İşletme performansını ölçme yöntemleri içinde performansını değerlendirme süreci kapsamında cevaplanması beklenen en önemli soru değerlendirme işini kimin yapacağı olmaktadır. Performansın nasıl değerlendirilmesi gerektiği aşamasında söz konusu değerlendirmelerin kimler ya da kim tarafından yapılabileceği işletmelerin çalışan ve yönetim politikalarına yönelik olarak değerlendirme tekniklerine göre belirlenmektedir. Söz konusu sistemle değerlendirmeler, yeteneği olmayan bireylerin elinde zarara uğrarken; zayıf olanlar ise yetenekli kişilerin elinde daha çok verimli sonuç sağlayabilmektedir. Performans değerlendirme sistemi içinde performansın belirlenerek eğitilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Performans değerlendirme yapanların eğitimi her yerde ve her zaman söz konusu olmakta iken seçimleri için aynı şey geçerli değildir. Yöneticilerin sahip olmuş olduğu görevler kapsamında yer aldığı performans değerlendirmenin seçimi problem haline dönüşmemektedir<sup>177</sup>.

İşletme performansının yöntemlerle başarılı şekilde ölçülebilmesi için performansın pek çok niteliğe sahip olması gerekmektedir. Söz konusu nitelikler ise şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>178</sup>:

1. Gelişme Sağlayıcı Olma: İşletme performansının ölçülmesi, işletmelerin mevcut hallerde gelişme sağlayabilecek önemli bir motivasyon yaratması gerekmektedir. Yöneticilerin; karar almalarını ve davranışlarını yönlendirici olması aynı zamanda da işlevler ve amaçlar arasındaki ilişkiyi de açıklayabilmesi gerekmektedir. Ölçümlerden edilen sonuçların yalnızca ilgili olan yöneticilere değil işletmede bulunan diğer çalışanlara da iletilmesi gerekmektedir.

2. Zamanlılık ve Güncellik: İşletme performansının ölçülebilmesi, işletmede bulunan yöneticiler açısından gerekli bilgilerin zamanında sağlanması, bilgilerin sunulması ile birlikte gerekli olan kararların alınarak uygulanması arasındaki zamanın düzenli bir şekilde kullanılması önemlidir.

3. Anlamlı Olma: İşletme performansının ölçülmesi, sistemlerin değişimleri en gerçekçi şekilde belirleyebilecek bir yapıda sahip olması önemlidir.

---

<sup>176</sup> Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, Sayı: 53, 577-592, s. 588.

<sup>177</sup> Barutçugil, a.g.e., 2003, s. 196,

<sup>178</sup> Bülent Karakaş ve Rengin Ak, "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", Kamu Yönetiminde Kalite f3. *Ulusal Kongresi Bildirileri*, TODAİE Yayınları No: 319, Ankara, 2003, ss. 337-351, s. 338.



4. Anlaşılabilir Olma: İşletme performansını ölçülmesinde kullanılan sistemlerin, sağlanmakta olan bilgiyi kullanan bireyler tarafından kabul edilebilir ve kolayca anlaşılabilir şekilde olması önemlidir.

5. Uygun Olma: Performans ölçümünde kullanılan ölçme sistemlerinin etkinlik düzeyine bakılmaksızın işletme performansının bütün yönleriyle ölçülmesi zor olmaktadır.

6. Esnek Olma: Performansın ölçülmesinde kullanılan sistemler, işletmelerin dış ve iç çevrelerindeki değişimlere karşı esnek, dinamik ve değişime karşı duyarlı olma gibi pek çok koşulları yerine getirmesi gerekmektedir.

7. Bilgi Verici Olma: İşletmelerin dış ve iç çevreleri ile ilgili performans ölçümlerinin yapılması gerekmektedir.

### **3.3.2.1. Nitel Yöntemler**

Nitel veri toplama tekniklerinin kullanılarak algılandığı, meydana gelen olayların doğal ortamlarda bütüncül ve gerçekçi bir şekilde ortaya konulabilmesine yönelik olan süreçlerin izlenmekte olduğu araştırma türü olmaktadır. Antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve eğitim gibi pek çok sosyal bilim alanında toplum ve insan davranışları analiz edilebilmektedir. Nitel ölçme yöntemlerinde genelleme bir amaç olmakla birlikte söz konusu yöntemin kullanıldığı kuram ve kavramların oluşturulmasına yönelik modeller olmaktadır. Davranışların sayılarla açıklanması zor olmakla birlikte yapılan ölçümlerin kaç adet bireyin nasıl davranması gerektiğini ortaya koyduğu yöntem nitel yöntemler olmaktadır<sup>179</sup>.

### **3.3.2.2. Nicel Yöntemler**

İşletme performansının ölçme teknikleri nitel ve nicel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nicel yöntemlerde, olaylar arasında bulunan ilişkileri tanımlayabilmek açısından sayısal veriler kullanılmaktadır. Nicel yöntemlerle yapılan araştırmaların araştırma problemleri bulunmakla birlikte nitel araştırmaların ise araştırma sorusu bulunmaktadır. Sayısal pek çok araştırma düzeneğinin rakam kökenli olduğu bunun yanı sıra istatistik analizler yoluyla değerlendirilebilecek pek çok miktardaki sayının toplanmasını da gerektirdiği söylenebilir. Sayısal şekilde elde edilen araştırmalar,

---

<sup>179</sup> Gül Nur Akman, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Çay Meslek Yüksek Okulu İşletme Yönetimi Programı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri*, 2014, 2-20, s. 14.

belirli pek çok boyut kapsamında farklı grupların oranlarının, farklılıkların ya da benzerliklerinin belirlenmesini sağlamaktadır<sup>180</sup>.

İşletme performansını ölçme yöntemlerinden biri olan nice yöntemler, olay ve olguları nesnelleştirmekle birlikte sayısal, ölçülebilir ve gözlemlenebilir ifadelerin açık bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan araştırma türü olmaktadır. Fizik, kimya, mühendislik ve biyoloji gibi pek çok doğa bilimi alanında yapılan araştırmalar ölçmeye ve gözleme dayanmaktadır. Ölçmenin ve gözlemlerin tekrarlanarak objektif şekilde yapılmakta olduğu araştırmalar niceliksel araştırma kapsamına girmektedir. Nicel yöntemler, araştırılmakta olan konulara yönelik evrenin temsil edilmesini sağlayan örneklemden pek çok sayısal sonuç elde edilmesini sağlamaktadır. Nicel yöntemlerde, araştırma evrenlerinin söz konusu araştırma konuları konusundaki düşüncelerinin yönü sorgulanabilmektir. Nicel araştırma yöntemlerinin nesnel olması büyük önem taşımaktadır<sup>181</sup>.

#### **3.4. İŞLETME PERFORMANSI KRİTERLERİ**

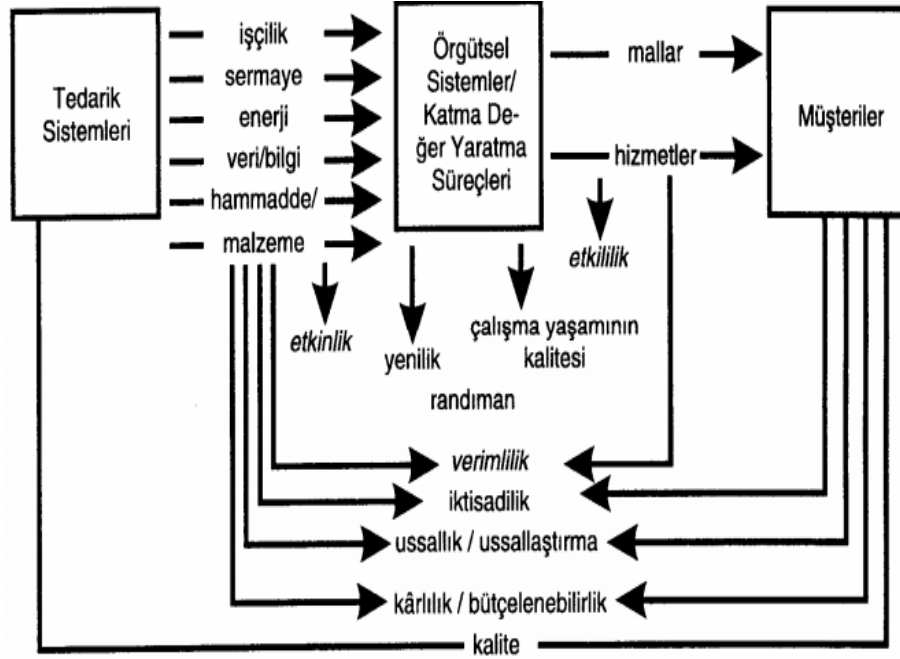
İşletme performansı sahip olduğu kriterlerin başarılı olabilmesi amacıyla ilk olarak görev ve iş analizlerinin yapılarak bu görevlerle işlerin tanımlanabilmesi gerekmektedir. Çalışan bireylerin belirli ölçülere tabi tutulabileceği değerlendirme ölçütlerinde tanımlanmasının yapılması önemlidir. Ölçütlerin seçilmesi kapsamında dikkat edilmesi gereken en temel nokta ise, kriterlerin sorumluluğunun düzeyiyle işin sahiplendiği özelliklerin en uygun biçimde seçilmesi olmaktadır. Ofiste bulunan yöneticiler, işçi ve elemanlar bakımından değişik kriterlerin kullanılabilmesi gereklidir. İşletme performansı kriterlerinin belirli açıklamalara, sayısal verilere ve pek çok sığata göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılacak olan sıralamalar kötüden iyiye ya da iyiye de kötüye doğru yapılabilmektedir<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup> Akman, a.g.e., s. 9.

<sup>181</sup> Akman, a.g.e., s. 10.

<sup>182</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 186.



Şekil-3 Performans Ölçütleri<sup>183</sup>

Şekil 3 dikkate alındığında; işletmelerin değişmekte olan şartlara en kolay şekilde adapte olabilmesi amacıyla kritik olan performans ölçütlerin kullanılması işletmenin de periyodik şekilde değerlendirilmesi ve iyileştirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin günlük aktivitelerine yönelik şekilde kararlar alabilmeleri, faaliyetleri de planlamaları ve kontrol altına almaları da çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Dolayısıyla işletme performansı kriterleri; kalite, kârlılık, ussallık, iktisadilik, verimlilik şeklinde sıralanabilmektedir.

Karmaşık bir yapı içinde olan işletmelerin verimliliğinde ve etkinliğinde etkisi olan birden çok unsur bulunmaktadır. İşletme kapsamında verimlilik ve performansta artışın sağlanabilmesinde eğitim alanında bulunan programların etkinlik düzeyine bağlı olmaktadır. İşletme performansının boyutlarından olan etkinlik, kalite ve verimlilik bilinci de işletme bünyesine yerleştirilebilecek önemli kavramlardan bazıları olmaktadır. İşletme bünyesinde gerçekleştirilen etkinliklerin pozitif yönlü gelişmesinde tüm zaman ve kaynağın etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak açısından performans boyutlu olarak ele alınmaktadır. İşletme performansının artırılması açısından işlerin üstlenilerek yaratıcılığın geliştirilmesinde grup çalışmalarının büyük

<sup>183</sup> İlknur Yavuz, *Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları*, MPM Yayınları, Ankara, 2003, s. 11.

bir rolü bulunmaktadır<sup>184</sup>. Bu kısımda; kalite, verimlilik, iletişim, yenileşim, bütçeye uygunluk, çalışma ortamının kalitesi, karlılık ve yeterlilikler konularına değinilecektir.

### 3.4.1. Kalite

Kalite, ürünlerin sahip olduğu özellikleri görebilme yeteneklerinin ölçüsü veya kişilerin ürünlerin yapısından kaynaklanmakta olan yapmayı istediklerini gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanabilir. Ürünlerin görünüşü, güvenilir olması, dayanıklılığı, amaca hizmet etme derecesi, değişik müşteriler açısından önemli olan özelliklerin tamamı ve tamir bakımı gibi kolaylıklar kalite kavramı kapsamında yer almaktadır. Ürün piyasaya yerleştirildiğinde kalite özelliklerinin sahip olduğu özellikler standart yapıda bulunsa da pazarlama açısından ürünlerin kalitesi alıcıların algılarına göre değişmektedir. Ürünlerin sahip olduğu gerçek kalitenin üzerinde piyasalara sunulması, uzun dönemde işletmeler açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır<sup>185</sup>.

Bir hizmet veya ürünün olabilecek veya belirlenmiş olan ihtiyaçları karşılayabilme yeteneklerine dayandırılan karakteristiklerinin toplamı kalite olarak tanımlanabilir. Üretilmiş olan hizmet ve malların tüketicilerin de beklentilerine uygunluk dereceleri ya da bu beklentileri karşılayabilme düzeyleri de kalite olarak tanımlanmaktadır. Sistem içinde yaratılmakta olan çıktılarla söz konusu çıktılar yaratılabilmek amacıyla kullanmış olan girdiler arasında bulunan oran da verimlilik olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik kavramının içinde kalite kavramının yeri bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra çıktılarının kalitesini sağlayamadan ulaşılmakta olan verimlilik herhangi bir önem arz etmemektedir<sup>186</sup>.

Hizmetin veya ürünlerin niteliklerinin, mevcut ihtiyaçları ya da ileri dönemde ortaya çıkabilecek ihtiyaçları müşterilerin gereksinimlerini karşılayabilmek yetenekleri kaliteyi ortaya koymaktadır. Kalite, tüketicilerin beklentilerine bağlı olabileceği gibi toplumlara, söz konusu toplumların kültürel bağlarına, alışkanlıklarına ve beğenilerine göre değişiklik göstermektedir. Kaliteyle; tüketicilerin gereksinimlerini takip edebilmek, beğenilerini belirleyebilmek, diğer rakip işletmelerden daha iyi bir hizmet veya ürün üretimini sağlayabilmek amaçlanmaktadır. Kalkmaya başlayan

---

<sup>184</sup> Emel Selimoğlu ve Hatice Biçen Yılmaz, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2009, Sayı: 1, s. 22.

<sup>185</sup> Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1999, s. 360.

<sup>186</sup> Ümit Şahin, *Hastane İşletmeciliğinde Kalite*, (Editör: Nurullah Uçkun), Eskişehir, Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, 1999, s. 16.

işletmelerin ileri dönemlere daha güvenli bir şekilde bakabilmeleri adına kaliteye yönelik faaliyetlerini, iyileştirme çabalarını dinamik ve devamlı bir şekilde sürdürmeleri gerekmektedir<sup>187</sup>.

Tüketicilerin işletmeler açısından önemli bir güce dönüşmesi, kalitenin miktar kavramının da önüne geçebilmesini sağlamaktadır. Kalite yönetimi ve toplam kalite yaklaşımları, işletme kapsamında meydana gelmektedir. Tüketicinin taleplerindeki daha çok çeşitlenmeyi, iyi ve hızlı artışı sağlayan kalite kavramı, rekabetin artması ile önem kazanmaya başlamıştır. Kalite kavramı içinde birden fazla etkinin, insan faktörünün ve stratejinin önemi de fark edilmektedir. Kalite olgusu, işletmelerin değişen rekabet şartlarının verimli ve etkili bir şekilde kullanmalarını gerekli kılmaktadır<sup>188</sup>.

### 3.4.2. Verimlilik

Üretim süreçleri kapsamında kaynakların kullanılmasından sonra kazanılmış olan hizmet ve mallar arasında meydana gelen oransal ilişkiye verimlilik denir. Girdilerin azaltılarak çıktılarının artırılması ya da hem girdinin hem çıktının aynı anda gerçekleşebilmesi halinde verimlilik artmaktadır. Yoğun rekabet şartlarında işletmelerin başarılı olabilmesi için yetkin, üretken ve bilgi sahibi çalışanların işletmede bulunması gerekmektedir. Personel sayısının azaltılması ile hizmet ya da üretim miktarlarının artırılması da işgücü verimliliğini ortaya koymaktadır. İşgücü verimliliği, çalışanların fiziki güçlerinden ya da düşünce güçlerinden en yüksek düzeyde faydalanılması şeklinde tanımlanabilmektedir<sup>189</sup>.

Çalışanların verimli olması, işletmede bulunan çalışan sayılarının azaltılırken meydana gelebilecek üretim hacimlerinde artmasını ortaya koymaktadır. İşgücü verimliliğinin meydana getirilebilmesi açısından işletmelerde çalışanların işletme hedefleri ile bütünleştirilerek teşvik edilmesi önem arz etmektedir. Rekabet arenasında rakiplere karşı başarılı olabilmenin yolu yaratıcı ve özellikle işgücünün istihdam edilmesinden geçmektedir. Çalışanlardan elde edilen verimlilik, mental ya da fiziksel anlamda beklenenin de üstünde sergilenecek olan performans ve başarının

---

<sup>187</sup> Akansel Yalçınkaya ve Leyla Adiller, "Havayolu İşletmelerinde Benchmarking: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Uygulama", *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler*, 23-25 Haziran 2011, 2700-2709, s. 2708.

<sup>188</sup> Gülkibar Bıçer ve Şerafettin Düztepe, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2003, Cilt: 1, Sayı: 2, 13-20. s. 18.

<sup>189</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s. 19.

sürekliliğinin sağlanması şeklinde tanımlanabilmektedir. Verimlilik kavramı aynı zamanda emek verimliliği şeklinde de algılanmaktadır<sup>190</sup>.

Verimlilik kavramı performans kavramının bakış açısının kapsamına girdiğinde insani öğeleri görmezden gelememektedir. Çalışan bireylerin iş yapabilme ve kültür yeteneklerinin en iyi şekilde anlaşılabilmesi ile yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ortamın yaratılması verimliliği arttırmaktadır. İşletmenin hedefleri kapsamında çalışanların güdülenmiş şekilde çalışabilmesi amacıyla yönetim tarafından veriler toplanması ve çalışanlara uygun çalışma ortamının oluşturulması da verimliliği arttırmaktadır. İşletme performansının artırılması açısından verimlilik olgusu, sorumluluk sahibi, bilgili, yetenekli çalışanların işletme kapsamında istihdam edilmesi önem arz etmektedir. Çalışan bireylerin gelişimleri ve eğitimleri için gerekli olan önlemlerin verilmesi, insana yönelik farklılıkların fark edilerek çalışma ortamlarının buna göre hazırlanması da verimliliği büyük oranda etkilemektedir<sup>191</sup>.

### 3.4.3. İletişim

Bireyler arasında günlük hayatın problemsiz ve kesintisiz şekilde devam ettirilebilmesi için kullanılan araçlar iletişim şekline tanımlanabilmektedir. Sadece bireyler açısından değil pek çok piyasalar ile etkileşim içinde kesintisiz bir şekilde çalışabilme prensibindeki işletmeler açısından da iletişim araçları önem taşımaktadır. İş yaşamında etkili olan iletişim, günlük hayattaki işlerden kaynaklanan problemlerin daha çabuk çözebilmesi açısından önemli bir araç olmakla birlikte etkili şekilde kullanılmadığında ise sorunlara neden olmaktadır. Günlük yaşamda iletişim çok daha basit yapıya sahip olmakla birlikte işletmeler açısından karmaşık bir yapıya sahiptir. Kurulacak olan iyi bir iletişimde çalışanlar muhtemel problemleri ve zorlukları azaltmaya çalışmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından işletme içinde koordinasyonun sağlanabilmesi ve çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir<sup>192</sup>.

Bireylerin düşünce, bilgi ve duygularını diğer kişi ya da kişilere ortak pek çok sembolle aktarabilme sürecine iletişim denilmektedir. İletişim olgusu paylaşım olmakla birlikte bireylerin bilgilerine, becerilerini, düşüncelerini ve duygularını diğer

<sup>190</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 14.

<sup>191</sup> DPT, *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2000, s. 74.

<sup>192</sup> Uçar Serhat ve Hasan Ali Kızılaslan, "Örgütiçi İletişim Becerilerinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2017, 180-194, s. 182.

velilerle paylaşarak onları anlatabilmesi de iletişim ile gerçekleşmektedir. Bireylerin bir arada yaşayabilmelerinin ve sosyal birer varlık olabilmelerinin gereği olarak iletişim ön plana çıkarmaktadır. Hayat, iletişim kurabilme serüveni olmakla birlikte zihinsel işlevlere sahip olan insanlar herhangi bir iletişim kurmadan yaşayamamaktadır. İnsanların sosyal ya da bireysel hayatlarının vazgeçilmez unsuru olan iletişimin üç temel özelliği bulunmaktadır. Söz konusu özellikler<sup>193</sup>;

1. İletişim olgusu, paylaşım yapmayı gerekli kılmaktadır. Başka bir ifade ile iletişim içinde alıcıların ve göndericilerin, mesajların ortak anlamı kapsamında anlaşması gerekmektedir.

2. İletişimin etkinlik düzeyi, bireyleri gerektirmektedir. Başka bir deyişle insanların kendilerini anlayabilme ihtiyaçları sayesinde kurulmaktadır.

3. Sembolik bir olgu olan iletişim, kapsamında; mimikler, harfler, sözcükler, sesler, jestler ve rakamlar iletişim alanında kullanılan sembolleri oluşturmaktadır.

İşletme kapsamında iletişimi gerçekleştirilmeden amaçlara ulaşabilmek ve işletmelerin devamlıklarını söz edebilmeleri mümkün olmamaktadır. Etkili bir iletişim sağlayan işletmelerde, iyi birer iş memnuniyeti ve performansı bulunmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen iletişimin en temel kaynağını resmi iletişim kanalları oluşturmaktadır. İşletme kapsamında çalışanların ihtiyaç duyduğu iletişim, sadece var olan resmi iletişim araçları kapsamında yerine getirilememektedir<sup>194</sup>.

Farklılaşan çevre şartlarında işletmeler, devamlı olarak gelişme ve değişmeye uyum sağlayabilmek için çaba sarf etmektedirler. Sürekli şekilde gelişim ve değişim içinde olan işletmelerde çalışmaları etkili şekilde sürdürebilmek amacıyla iletişime önem vermektedirler. İşletmeler bakımından özellikle de küreselleşmenin etkisiyle stratejik pek çok ortaklığın meydana gelmesinde iletişim büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde bulunan bütün unsurlar, iletişim yolu ile bir arada kalarak gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlere devam etmektedir. Dolayısıyla, küresel anlamda önemli bir boyuta geçen işletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek amacı ile örgütsel iletişim ağları kurmaktadır<sup>195</sup>.

<sup>193</sup> T.C. Millî Eğitim Bakanlığı; *Mesleki Gelişim Etkili İletişim*, Ankara, 2015, 1-79, ss. 3-4.

<sup>194</sup> Metin Atak, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2005, Cilt: 2, Sayı: 2, 59-67, s. 59.

<sup>195</sup> Fatih Karcioğlu, K. M. Timiroğlu ve Çınar Orhan, "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 67, Sayı: 63, s. 60.

#### 3.4.4. Yenileşim

İşletme politikalarının meydana getirilmesi sırasında ve işletme performansının artırılması konusunda işletmelerin ilk üzerinde durmaları gereken konu yenilik yapmak olmaktadır. Yenileşim kavramı; zarar veren, yeterli olmayan, yıpranmış şeylerin yeni, yeterli olanlarla değiştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir<sup>196</sup>. Yenileşim kavramında eski olanların daha yararlı olanlarla değiştirilmesi yani yeni bir değişimin gerçekleşmesi söz konusu olmaktadır. İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri, kar edebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri amacıyla ortaya çıkan yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir<sup>197</sup>.

#### 3.4.5. Bütçeye Uygunluk

Üretim aşamasında ortaya çıkan masrafların bütün hasıllardan çıkarılmasından sonra artan fark bütçeye uygunluk şeklinde tanımlanabilir. Bütçe uygunluk, karlılık performansının önemli bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda kar elde etmeyi amaçlamayan yalnızca maliyetlerin toplanmakta olduğu kamusal işletmelerde kârlılık yani bütçe uygunluk büyük önem taşımaktadır<sup>198</sup>.

Kârlılık performansın en önemli göstergelerinden biri olan bütçeye uygunluk, karlılık elde etme amacının bir performans göstergesi olmadığı durumlarda önem kazanmaktadır. Planlanmış olan değerlerle gerçekleştirilen finansal pek çok değer arasındaki sapmalar ne kadar düşük düzeyde ise işletmelerin bütçeye uygunluk bakımından göstermiş olduğu performans o kadar yüksek olmaktadır<sup>199</sup>.

#### 3.4.6. Çalışma Ortamının ve Yaşamının Kalitesi

İşletme performansı kriterleri arasında bulunan en önemli özelliklerden biri çalışma ortamının ve yaşamın kalitesi olmaktadır. Çalışanların yapmış olduğu işlere dönük olarak beklentilerinin, düşüncelerinin ve tavırlarının dikkatli bir şekilde incelenmesi sonucunda kurumsal yapı üzerindeki çıkarlarını dikkate alınarak beraberce artışı gerçekleştiren bir yapı ortaya konulmaktadır. Sosyal yapının politik, ekonomik gibi pek çok alanda ilerleyebilmesi açısından çalışma ortamının kalitesi

---

<sup>196</sup> Melahat Öneren vd, "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 58, 2016, 127-157, s. 132.

<sup>197</sup> Gürkan ve Gürkan, a.g.e., ss. 223-224.

<sup>198</sup> Mehmet Saluvan ve Sıdıka Kaya, "Hastanelerde Performans Ölçümü", *Verimlilik Dergisi*, 2010, Sayı: 4, 1-26, s. 5.

<sup>199</sup> Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 2005, s. 183.



büyük önem taşımaktadır. Çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, pek çok programların oluşturularak uygulanmaya geçilmesi, çalışan durumlarıyla birçok kurumsal özelliğin dikkate alınması ile gerçekleştirilebilmektedir. Çalışma yaşamındaki kalite, toplumsal pek çok yapının ekonomik ve sosyal bakımdan gelişim süreçleri içerisinde meydana gelmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların yapmış oldukları işlerle ilgili düşünceleri, beklentileri ve tavırlarının şekillenmesi aşamasında yapılmakta olan işlere dönük olarak problemlerin belirlenmesi, çözümlerin meydana getirilmesi süreçleri çalışma hayatının kalitesi ile açıklanmaktadır. Çalışılmakta olan ortamın kötü duruma gelmesinin en temel sebebi, çalışanların beklentileri üzerinde farklılıkların oluşmasıdır<sup>200</sup>.

Modern işletme yönetimlerinde çalışma hayatının kalitesi önemli bir performans göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme çalışanlarının fiziksel çalışma şartları, liderlik, bağımsızlık, beceri ve bilgi geliştirmek, takdir, tanınma, sorun çözme gibi pek çok sistem olgularına yönelik meydana getirilen davranış şekilleri ve düşünceleri çalışma hayatının kalitesi ile açıklanmaktadır. Çalışma hayatının kalitesi ile çalışan bireylerin çalışma yaşamlarının pek çok farklı yönlerine yönelik davranışlar ve düşünceler anlatılmak istenmektedir<sup>201</sup>.

Çalışma hayatının kalitesini etkileyen pek çok işletme içi uygulamalar ve davranışlar bulunmaktadır. Bu söz konusu uygulamalar ve davranışlar<sup>202</sup>:

1. Kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri,
2. Parasal olmayan veya parasal olan özendirici pek çok sistem,
3. Geliştirme eğitimleri, mesleki eğitimler ve yükselme imkanı,
4. Modern veya uygun fiziksel çalışma şartları, iş güvencesi,
5. Haklı olarak gösterilen ücret sistemleri,
6. Katılımcı pek çok yönetim uygulamalarıyla amaçlarına yönelik grup ve yönetim çalışmaları şeklinde sıralanabilmektedir.

### 3.4.7. Karlılık

İşletmeler için önemli olan kar ve karlılık, toplumlar için de büyük önem taşımaktadır. Karlılık, işletmeler için bir amaç olmamakla birlikte işletme yönetimleri

---

<sup>200</sup> Dilek Bayır Toplu, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği", *Türk Kütüphaneciliği*, 1999, Cilt: 13, Sayı: 3, 223-251, ss. 223-224.

<sup>201</sup> Akal, a.g.e., s. 35.

<sup>202</sup> Yavuz Gürkan, "Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi", *Vergi Dünyası*, 1995, Sayı: 169, 48-70, s. 64.

tarafından alınmakta olan kararların yapılmakta olan işlerin nedeni ya da açıklaması şeklinde de olmaması gerekmektedir. Karlılık, işletmelerin ekonomik birer davranış sergileyerek, uygulamaları ve kararların geçerliliğinde ortaya koyan bir sonuç olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Ölçümü en kolay olan performans ölçütlerinden biri kar ve karlılık olmaktadır<sup>203</sup>.

İşletmelerde toplam maliyetler ve gelirler arasında kurulmakta olan sonuç ilişkisi, kar veya karlılık olarak tanımlanabilir. Kar, maliyetlerle satışlar arasındaki meydana gelen artı fark olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu fark eksi düzeyde yer aldığı zaman zarar meydana gelmektedir. Karlılık ise gider ve gelirler arasındaki ağırlıklı ilişkiler açısından tanımlandığında dönemsel elde edilen karın satışlara bölünmesi sonucu meydana gelen oran olmaktadır. Belirli dönemlerde elde edilen karın, işletmelerde kullanılmakta olan sermaye oranı da karı ortaya koymaktadır. Kârlılık şu şekilde formüle edilmektedir<sup>204</sup>:

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}} \text{ olarak ya da } \text{Karlılık} = \frac{\text{Satış Tutarı} - \text{Satılan Malların Maliyeti}}{\text{Sermaye}}$$

İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından kar elde etmek büyük önem taşımaktadır. Zarar etmekte olan işletmelerin hem devamlılıklarını sağlayamayacağı hem de toplumsal yapıya hizmet edemeyeceği düşünülmektedir. Karlılık elde etmek bu bakımdan özellikle topluma hizmet etmekte olan hedeflerden geçmektedir. İşletmelerin halka hizmet edebilmeleri amacıyla masraflarından daha çok kar elde edebilmesi ve elde etmiş olduğu kar ile toplumsal yapıya faydalı pek çok iş yapabilmesi de önemlidir. Faaliyetlerini sürdürmek isteyen işletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri açısından kârlılık önemli olmaktadır<sup>205</sup>.

İşletmelerin devamlılığını ve sürekliliğini sağlayabilmeleri, işletme performansını artırabilmeleri açısından kar elde etmek bir zorunluluk olmamakla birlikte kar elde etmenin sonuç ya da araç olarak düşünülmesi gerekmektedir. Sosyal amaçlı kurulmayan işletmelerin ekonomik yapıda olmalarından kaynaklı en önemli hedefleri kar elde etmektir<sup>206</sup>.

---

<sup>203</sup> Akal, a.g.e., s. 40.

<sup>204</sup> Gürkan, a.g.e., s. 64.

<sup>205</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 25.

<sup>206</sup> Muammer Zerenler, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 1, Bahar 2005, 1-36, ss. 3-4.

### 3.4.8. Yeterlilik

Yeterlilik kavramı; önceden belirlenen standart olan üretim miktarlarının uygulama ile meydana gelen reel üretim miktarlarına bölünmesi sonucu elde edilmiş olan orana denilmektedir<sup>207</sup>.

$$Yeterlilik = \frac{Standart Miktar}{Gerçek Miktar}$$

Belirli çalışma ortamlarında mükemmel bir performansı tanımlamakta olan davranış seti veya davranış olarak tanımlanmaktadır. Yalnızca mükemmel performansı meydana getiren davranışları ifade eden yeterlilikler sadece bilgi olmamakla birlikte bilginin mükemmel performansını meydana getirecek şekilde uygulamayı sağlayabilecek davranışları da kapsamaktadır. Mükemmel performansı ortaya koymayı sağlayabilecek davranışlar için rehber olan yeterlilik, işletmelere pek çok yarar sağlayabilmektedir. İşletmelerin performanstan beklentilerini yükseltmekte olan yeterlilik, bireylerin ve takımların davranışlarını işletme stratejileri ile birleştirmektedir. Dolayısıyla yeterlilik, çalışanların hedeflere ulaşma aşamasında da yol gösterici nitelik taşımaktadır<sup>208</sup>.

Performansın en etkili şekilde değerlendirilebilmesi için, çalışanların bireysel performansları ve sistemin amaçları üzerindeki bulunan kontrollerini içeren her çeşit sonucun tam anlamıyla kullanılmasına dayanmaktadır. Yeterlilik algısının yer almakta olduğu performans modelleri, çalışanların başarmak zorunda olduklarına ve bu hedeflere ulaşabilme şekillerine de odaklanmaktadır. İşletmeler tarafından tanımlanan yeterlilikler ile konulmuş olan hedeflerin doğrudan ilişkili olması, kapsamlı yeterlilik düzeyinin de gelişmesi amaçlara ulaşılması aşamasında verimliliğin de artmasını sağlamaktadır<sup>209</sup>.

### 3.4.9. Etkililik

İşletmelerin tanımlanmış olan amaçlarına ulaşabilmeleri için gerçekleştirmiş oldukları etkinlikler neticesinde söz konusu amaçlara ulaşabilme düzeyini belirlemek olan performans ölçütü etkililik olarak tanımlanabilir. Etkinlik aynı zamanda başarıların

---

<sup>207</sup> Osman Kipoğlu vd, Enerji Performans Sözleşmesi İle Atık Su Isı Geri Kazanımı Sistemi Projesi, **Çeşitli Sektörlerde Enerji Verimliliği Uygulamaları**, Bildiriler Kitabı, Beşinci Ulusal Verimlilik Kongresi, 6 - 7 Ekim 2015, Ankara, 7-390, s. 44.

<sup>208</sup> Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi, Yayınları No: 640, Ankara, 1999, ss. 49-51.

<sup>209</sup> İlhan Özdiller, "Yeterliliklerin Performans Yönetiminde Kullanımı", **Human Resources**, 1999, Sayı: 9, ss. 72-73.

saptanabilmesi amacıyla sağlanmış olan faktör kriterlerini de kullanarak amaçlar ve hedeflere ulaşılmasını ifade etmektedir. Etkinlik düzeyi işletmelerin yalnızca çıktıları ile ilgilenmektedir<sup>210</sup>.

Ulaşılması amaçlanan hedeflerin, performans standartlarının da başarılmasını ifade eden etkililik, amaçlara yönelmiş olan bir kavram olmaktadır. Amaçların gerçekteşirilmesi seviyesi işletmelerin çıktılarıyla ilişkilendirme yoluyla belirlemektedir. Dolayısıyla etkililik, hedefleri gerçekteştirebilme düzeyi olarak tanımlanabilmektedir<sup>211</sup>.

Temel anlamda işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ya da amaçlara dayandırılan etkililik, işletmelerin kurulması açasından göreceli olarak sübjektif değerlendirme şekillerini açıklamaktadır. Yönetim kademesinin işletmelerin imkanlarıyla kısıtlarının yanında dışsal şartları ve bu şartlardaki muhtemel değişimleri de göz önünde bulundurmaktadır. Belli dönemler açasından belirlenmiş olan bu hedefler, dışsal şartlardaki değişimlere bağlı olarak çeşitli düzeylerde gerçekteştirilmektedir<sup>212</sup>.

İşletme içinde etkililiğin ölçülmesi, performansın geliştirilmesi süreçlerinde yönetim kademesine iki büyük imkan tanımaktadır. Bunlar<sup>213</sup>:

1. İşletme içinde ya da dışında kısıtlamaların yok sayılması ile ideal olan potansiyele ulaşmak: Bu kademedede amaç yeni ya da daha yüksek olan bir performans seviyesine ulaşılmasıdır.

2. Var olan şartlar altında bütün kaynakların tam kapasite içinde kullanılmasını sağlamak: Etkililiğin ölçülmesi ile daha iyi nasıl olunabilir olduğunun belirlenmesine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. İşletmelerde gerçekteştirilen faaliyetlerle kaynaklar en iyi şekilde kullanılabilirse neler elde edilebileceğinin karşılaştırılması da yapılmaktadır.

---

<sup>210</sup> Aslan Gülcü, "Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi Üzerinde Veri Zarflama Analizi (VZA) Yöntemi ile Görece Verimlilik Analizi", *MPM Verimlilik Dergisi*, 2001, Sayı: 4, 113-138, s. 116.

<sup>211</sup> Gürkan, a.g.e., ss. 49-50.

<sup>212</sup> Yücel Çağlar, *Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi Eğitimi*, MPM Yayınları, Ankara, 2004, s. 20.

<sup>213</sup> Akal, a.g.e., s. 18.

İşletmelerin gerçekleştirmek istedikleri ile elde etmiş oldukları arasında yapılan karşılaştırma etkinlik olarak tanımlanabilir. Söz konusu ilişki içinde etkinlik, gerçekleşen çıktıların beklenen çıktılara bölünmesi sonucu elde edilmektedir<sup>214</sup>;

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

Etkililik ve etkinlik birbirlerine karıştırılan iki kavram olmaktadır. Etkililik, amaçları ile yani çocuklarla ilgilenen bir kavram olmakla birlikte etkinlik ise var olan kaynakların kullanılması ya da araçlarla ilgilenen kavramdır.

### 3.4.10. Üretkenlik

İşletmelerin işgücü, üretim tesisleri, iş bilgisi, kolaylıkları, sermaye ve hammadde gibi öğelerini seferber etme yoluyla bünyelerine dahil ettikleri bütün girdilerin çıktıya dönüştürülmesi üretkenlik olarak tanımlanabilir. Bütün işletmeler ticari alandaki faaliyetlerini devam ettirebilmek amacıyla mal veya hizmet üretmek zorunda olmaktadır. İşletmelerin işlevlerinden biri olan üretim, ticari alandaki faaliyetleri açısından bir vazgeçilmez olmakla birlikte üretim ölçütü olarak da görülmektedir. İşletmelerin pazar koşullarına mal sunabilmeleri de üretkenlikle gerçekleştirilmektedir<sup>215</sup>.

İşletme performansı bakımından başlangıç noktasını meydana getiren önemli ölçüt üretkenlik olmaktadır. Prodüktivite anlamına da gelen üretkenlik, üretkenliğin artırılması amacıyla girdilerin daha büyük çıktıları ya da aynı çıktıların daha az sayıda girdilerle elde edilmesini ifade etmektedir. Amaçları bilmek yalnızca mevcut olan potansiyelin daha iyi kullanılmasıyla sınırlı olmamaktadır. Bunun yanı sıra teknolojik alandaki yeni yatırımlar da bulunup yatırımların bulunmasını da gerektirmektedir. Elde edilecek olan çıktı miktarlarının artırılması, taleplerin de artırılmasını gerektirmektedir. Ar-Ge faaliyetleri, kaliteli gerçekleştirilen üretim ve pazarlama alanındaki faaliyetler, yalnızca işletme içindeki çalışmalara bağlı olmamakla birlikte işletme dışındaki faktörlere de bağlı olmaktadır. Verimliliğin ve üretkenliğin ölçülmesinde karşı karşıya kalınan en büyük zorluk girdiler ile çıktıların fazla çeşitli olmasından kaynaklı tek birimler etrafında toplanmasından kaynaklanmaktadır<sup>216</sup>.

<sup>214</sup> Deniz Büyükkılıç, *Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*, MPM Yayınları, Ankara, 2004, s. 37.

<sup>215</sup> Mehmet Yaman Öztekin, "Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, Cilt: 6, Sayı: 23, 19-22, s. 20.

<sup>216</sup> Aykut Top, "Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, Cilt: 5, Sayı: 17, 31-34, s. 32.

### 3.4.11. Zamanında Ürün Teslimi

Güven duygusu, zamanında ürünlerin teslim edilmesi ve önemsenme işletmelere duyulan memnuniyeti ve işletme performansını arttırmakta olan unsurlardır. Ürün teslimi zamanında gerçekleştirilmediğinde problem ortaya çıkmakta ve bu problem de doğrudan müşteriye yansımakla birlikte müşteri memnuniyeti de azalmaktadır. Dolayısıyla bu gibi durumlar, müşterilerin işletme ile bağının kesilmesine neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra zamanında yapılan ürün teslimleri az daha az maliyetle gerçekleştirildiğinde müşteri memnuniyeti artmakta ve müşterilerin işletmeye olan bağlılığı arttırmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların da iş memnuniyetinin artması sağlanmaktadır<sup>217</sup>.

### 3.4.12. Müşteri Memnuniyeti Sağlama

Müşterilerin memnuniyetini sağlayabilmek kadar müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ve işletme performansını artırılması bakımından sürekliliğinin sağlanması da önemlidir. İşletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri, müşterilerin sahip olduğu özelliklerin bilinmesi ile gerçekleştirilebilir. İşletme performansının artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından beş ana ilke bulunmaktadır. Söz konusu ilkeler<sup>218</sup>:

1. İşletme içinde müşteri memnuniyetini ölçülmesinin hassasiyet içinde yapılması gerekmekte ve elde edilen sonuçlar kapsamında hizmet kalitesinin artırılması gerekmektedir.

2. İşletmelerin kar elde etmesi bakımından önemli olan müşteri memnuniyetinin sağlanması ile müşterilerin tavsiyeleri işletmelere pek çok müşteri kazandırabilmektedir.

3. Müşteri memnuniyetin sağlanabilmesi açısından işletmelerde devamlı yapılandırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

4. İşletmenin tamamını içine alan müşteri memnuniyeti, müşterilerin işletmelerin sunmuş olduğu hizmetlerden memnun olup olmamalarını göstermektedir. İşletmelerin sunmuş olduğu hizmetlerin bütünü müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır.

5. Müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında yönetim kademesinin büyük bir rolü bulunmaktadır. İşletme yönetiminin, gelişen ve değişen hizmet sektörü

---

<sup>217</sup> Ayşe Bilen İşbeceren, "İşletme Süreçlerinde "İsraf" ve "Yalınlık" T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi ve Verimlilik, Ankara, 2012, Sayı: 278, s. 1.

<sup>218</sup> Abdurrahim Emhan ve Yasin Bez, "Bir Üniversite Hastanesine Başvuran Hastaların Memnuniyet Düzeyleri", *Dicle Tıp Dergisi*, 2010, Cilt: 37, Sayı: 3, 241-247, s. 242.

kapsamında ihtiyaçları ve istekleri sürekli Şekilde yenilenmektedir. Bu kapsamda müşterilerin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve hizmet kalitesinin artırılması için çalışmaların yapılması önemlidir.

### 3.5. İŞLETME PERFORMANSINI GELİŞTİRMEYE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN KURAMLAR

Bu kısımda; performans ölçüm matrisi, performans prizması modeli, dengeli skor kart modeli, performans piramit sistemi, entegre performans ölçüm modeli, sorumluluk temelli performans değerleme modeli, belirleyiciler ve göstergeler modeli; liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkinin örgütsel zeka modeli, incelenecektir.

#### 3.5.1. Performans lm Matrisi

1989'da Keegan vd. tarafından geliştirilmiş olan Performans lm Matrisi, çok boyutlu bir yapıya sahip olan örgütsel performans ölçüm modeli olmaktadır. Söz konusu yaklaşım, entegre ve hiyerarşik yaklaşımlar yardımıyla işletmelere stratejik amaçların belirlenmesinde ve bu amaçların performans göstergelerine dönüŐtürülmesine yardımcı olabilmek amacı ile tasarlanmıştır. İŞletme performansını etkilemekte olan finansal ve finansal olmayan pek çok unsurla beraber içsel ve dışsal öğeleri de kapsayan iki satır ve sütundan meydana gelen dengeli ve basit bir matris olarak tasarlanmıştır<sup>219</sup>.

	Maliyetler İle İlgili Olmayan	Maliyetler İle İlgili Olan
Dışsal Süreçler İle İlgili Performans	Müşteri Őikyetleri	Rekabet
	Pazar Payı	Araştırma ve Geliştirme Harcamaları
İçsel Süreçler İle İlgili Performans	Teslimat Süreleri	rn Tasarım Maliyeti
	Yeni rn Sayısı	retim Maliyeti

**Şekil-4** Performans lm Matrisi<sup>220</sup>

İŞletmenin içsel ve dışsal performans kriterlerini maliyetlerle ilgili olan ya da olmayan göstergeler Şeklinde iki grupta inceleyen model, performans ölçüm matrisi olmaktadır. Şekil 4' te görüldüğü üzere dışsal süreçlerle alakalı olan performans gruplarında yer alan ve aynı zamanda maliyetlerle ilgili olmayan performans kriterleri

<sup>219</sup> Daniel P. Keegan vd, "Are Your Performance Measures Obsolete?", *Management Accounting*, 1989, Volume: 70, No: 12, 45-50, p. 45.

<sup>220</sup> Keegan vd, a.g.e. s. 45.

arasında pazar payı ve müşterilerin şikayetleri yer almaktadır. Bunun yanı sıra dışsal süreçlerle ilgili performans kriterleri arasında maliyetlerle ilgili olan performans göstergeleri arasında ise rekabet ve araştırma geliştirme harcamaları bulunmaktadır. İçsel süreçlerle ilgili performans kriterleri arasında ise maliyetlerle ilgili olmayan boyutta yeni ürün sayısı ve teslim süreleri yer alırken maliyetlerle ilgili olan boyutta ise üretim maliyeti ürün tasarım maliyeti bulunmaktadır<sup>221</sup>.

### 3.5.2. Performans Prizması Modeli

İşletme performansının ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen performans modellerinden biri 2001'de Neely ve Kennerly tarafından geliştirilmiş olan performans prizması modelidir. Söz konusu model, uzun vadede kullanılabilecek, eksiklikleri ortaya çıkarabilecek çok yönlü çalışma olmaktadır. Performans Prizması Modeli, işletmelerin performansına yönelik sorunlara çözüm olabilmesi için önerilen çok boyutlu yapıya sahip bir ölçüm modelidir. Performans Prizması, dar veya geniş odaklanmalarda, ihtiyaçları giderebilmek açısından esnek bir yapıda tasarlanmıştır. Bu modelin beş boyutu bulunmaktadır. Söz konusu boyutlar şunlardır<sup>222</sup>:

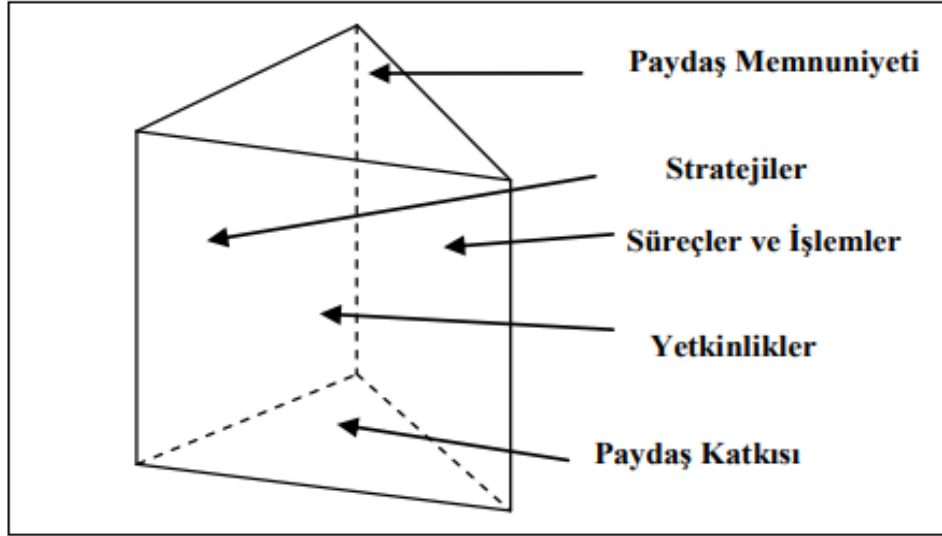
1. Paydaşların katkıları: Yetkinliklerin devam ettirilebilmesi ve geliştirilebilmesi için neye ihtiyaç duyulmakta ya da ne istenmektedir?
2. Geliştirilen stratejiler: İşletme ortaklarının ihtiyaçlarına ve isteklerine göre uygulanması amaçlanan stratejiler nelerdir?
3. Paydaşların memnuniyeti: Paydaş kimdir, ne ihtiyaçları vardır ve ne isterler?
4. Yetkinlikler: Gerçekleştirilecek işlemleri uygulayabilmek amacıyla ihtiyaç duyulmakta olan yetkinlikler nelerdir?
5. İşlemler: Geliştirilecek olan stratejilerin yaşama geçirilmesi amacıyla uygulamaya konulmakta olan işlemler nelerdir?

---

<sup>221</sup> Keegan vd, a.g.e., s. 43.

<sup>222</sup> Stefan Tangen, "Performance Measurement from Philosophy to Practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2004, Volume: 53, No: 8, s.733.





**Şekil-5** Performans Prizması<sup>223</sup>

Neely ve Kennerly tarafından geliştirilmiş olan Performans Prizmasını diğer pek çok ölçüm modelinden ayıran en önemli fark, söz konusu modelin odak noktasında paydaşların memnuniyetinin yer almasıdır. Şekil 5 incelendiğinde Performans Prizması Modelinde paydaşlar arasında; müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler, yatırımcılar, politikalar, kurallar ve çalışanlar bulunmaktadır. Gerçekleştirilen stratejiler; işletme paydaşlarının beklentilerine ve ihtiyaçlarına yönelik stratejilerle ilgili olmaktadır. Süreçler ise stratejik açıdan politikalarla belirlenmiş olan amaçların ve hedeflerin tanımlanmasını ortaya koymaktadır. Yetkinlikler; teknoloji, insan, yapı ve faaliyetlerin paydaş katkılarına ihtiyaç duyma düzeyleri ile ilgili olmaktadır. Performans prizması modelinde dışsal ve içsel kriterlerin dengeli şekilde bir araya getirilmesi amaçlanmaktadır.

İşletmelerin önemli yeteneklerinin en doğru şekilde tanımlanması, modelin uygulanabilmesi için gereken en temel öğelerden biri olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu yetenekler; uygulamalar, yapı, teknoloji ve insan faktörlerinin birleşmesiyle meydana gelmektedir. İşletmelerin sahip olduğu temel yeterlilikler kapsamında işletme paydaşları açısından değer yaratabilmek de önem arz etmektedir. Bir hizmet, işletmenin bir özelliği, ürün ya da marka olabilmektedir. Performans Prizması Modelini kullanılabilirlik düzeyini arttırabilmek açısından odaklanması gerekli olan noktalardan biri gelecek dönemde işletmelerin rakiplerinden ayıracak olan en temel

<sup>223</sup> Neely Andy and Chris Adams, "Perspectives on Performance: The Performance Prism", *Journal of Cost Management*, 2001, Volume: 15, No: 1, 7-15, p. 10.

özelliklerin ortaya çıkarılmasıdır. Dolayısıyla modelde rekabete dönük kıyaslamaların yapılması önem arz etmektedir<sup>224</sup>.

### 3.5.3. Dengeli Skor Kart Modeli

Uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirebilmek amacı ile işletmelerde çalışanların enerjilerini, yeteneklerini ve bilgilerini derleyerek değerlendiren yönetim sistemine skor kart denilmektedir. Dengeli Skor Kart Modeli, işletmelerin ortaya koymuş oldukları performanslarını takip edebilmek için kullanılmaktadır. İşletme performansının değerlendirilmesi konusu, skor kart modelinde değişik düzeylerde incelemeye alınmaktadır. Geleneksel olarak değerlendirmenin de ötesine geçerek çalışanların performanslarını değişik boyutlarda inceleyen Dengeli Skor Kart Modeli, değerlendirme sistemlerinin etkinlik düzeylerini ölçmektedir. Bu durum da söz konusu sistemlerin en etkin şekilde çalışmasını sağlamaktadır<sup>225</sup>.

Çok yönlü bir performansın ölçülmesinde kullanılan yöntem olan Dengeli Puan Kartı (DPK) modeli, operasyonel kriterlerle örgütsel stratejileri birleştirmektedir. Söz konusu model aynı zamanda geleneksel performans kriterlerini finansal performans göstergelerine ait olan göstergeler ile birleştirmektedir. DPK, işletme performansının ölçüm ve yönetim sistemleri olarak tanınmakla birlikte stratejiler geliştirme ile değerlendirme aşamaları içinde işletme aracı haline gelmiştir<sup>226</sup>.

İşletmelerin mevcut durumları konusunda bilgi edinmek isteyen işletme yöneticileri, Dengeli Skor Kart modelini kullanmaktadır. Ekonomik şartların getirmiş olduğu zorunluluk, işletmelerin kendi yapılarını yenileyebilme durumlarını etkilemektedir. İşletme yöneticileri, gelirleri arttırabilmek, işletmelerin devamlı şekilde gelişebilmesini sağlayabilmek ve müşterilerle ilişkilerin artmasını sağlayabilmek zorunda olmaktadır<sup>227</sup>.

---

<sup>224</sup> Neely ve Adams, a.g.e., s. 11.

<sup>225</sup> Sedat Yumuşak, "Performans Değerlendirmesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2008, Cilt: 6, Sayı: 10, s: 44-62, ss. 50-51.

<sup>226</sup> Şebnem R. Yaşar, "Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2016, Sayı: 70, 193-212, s. 193.

<sup>227</sup> Bahar Özyörük, Yeşim Şirin, Tansu Yoksulabakan, Mustafa Şanver ve M. Aykut Saraç, "Performans Ölçümünde Dengelenmiş Skor Kart ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Entegrasyonu", *TÜBAV Bilim*, 2014, Cilt: 7, Sayı: 1, 7-28, s. 7.

### 3.5.4. Performans Piramit Sistemi

Performans Piramit Sistemi, çok boyutlu olmakla birlikte performansın değerlendirilmesinde kullanılan modellerden biridir. Söz konusu model; işletme, iş birimi, şirket ve operasyon sistemlerindeki genel kriterleri tanımlamaktadır. Performans piramit sisteminin, performansın süreçlerini ve sonuçlarını ortaya koymakta olan iki boyutu yer almaktadır. Piramit modeli kullanıldığında, işletmelerin neler elde edeceği ve nasıl elde edecekleri konusu üzerinde durulmaktadır. Performans piramidi modelinde; sağ tarafta işletmeye odaklanan içsel pek çok ölçü yer alırken sol tarafta ise dış müşterilere odaklanan ölçütler yer almaktadır<sup>228</sup>.



Şekil-6 Performans Piramidi<sup>229</sup>

Şekil 6 incelendiğinde Performans Piramit Sisteminde, yukarıdan aşağıya doğru inildiğinde departmanlar arası aktarılacak suretiyle yerine getirilmiş olan işler yer almaktadır. Söz konusu işler, müşterilerin siparişlerinin alınmasından üretime, üretimden de dağıtım aşamasına kadar süren ve müşteri memnuniyeti ile sonuçlanan bütün işleri içermektedir. İşletmeler, pazarlama ve finansa yönelik olan hedeflerine ulaşabilmek amacıyla verimlilik, esneklik ve müşteri tatmini gibi pek çok performans iyileştirme çalışmasına yönelmektedir.

Performans Piramit Sisteminin tepe noktasında yer alan stratejik amaçlar, işletmelerin belirlemiş oldukları vizyonlarından oluşmaktadır. Söz konusu piramit;

<sup>228</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 16.

<sup>229</sup> Barutçugil, a.g.e., ss. 14-15.

işletme stratejileri, stratejik pek çok işletme birimi ve işletme operasyonları arasında bulunan bağlantıları da göstermekte olan hiyerarşik bir yapıdan oluşmaktadır. Sistem, belirgin olarak işletme süreçleriyle hiyerarşik olarak işletme performans değerlemenin bakış açısıyla beraber ele almak gerektiği üzerinde durmaktadır. Performans Piramit Sistemi, paydaşların memnuniyeti ile operasyonel etkinlik düzeylerini ölçtüğünden dolayı dengeli modeller arasında yer almaktadır<sup>230</sup>.

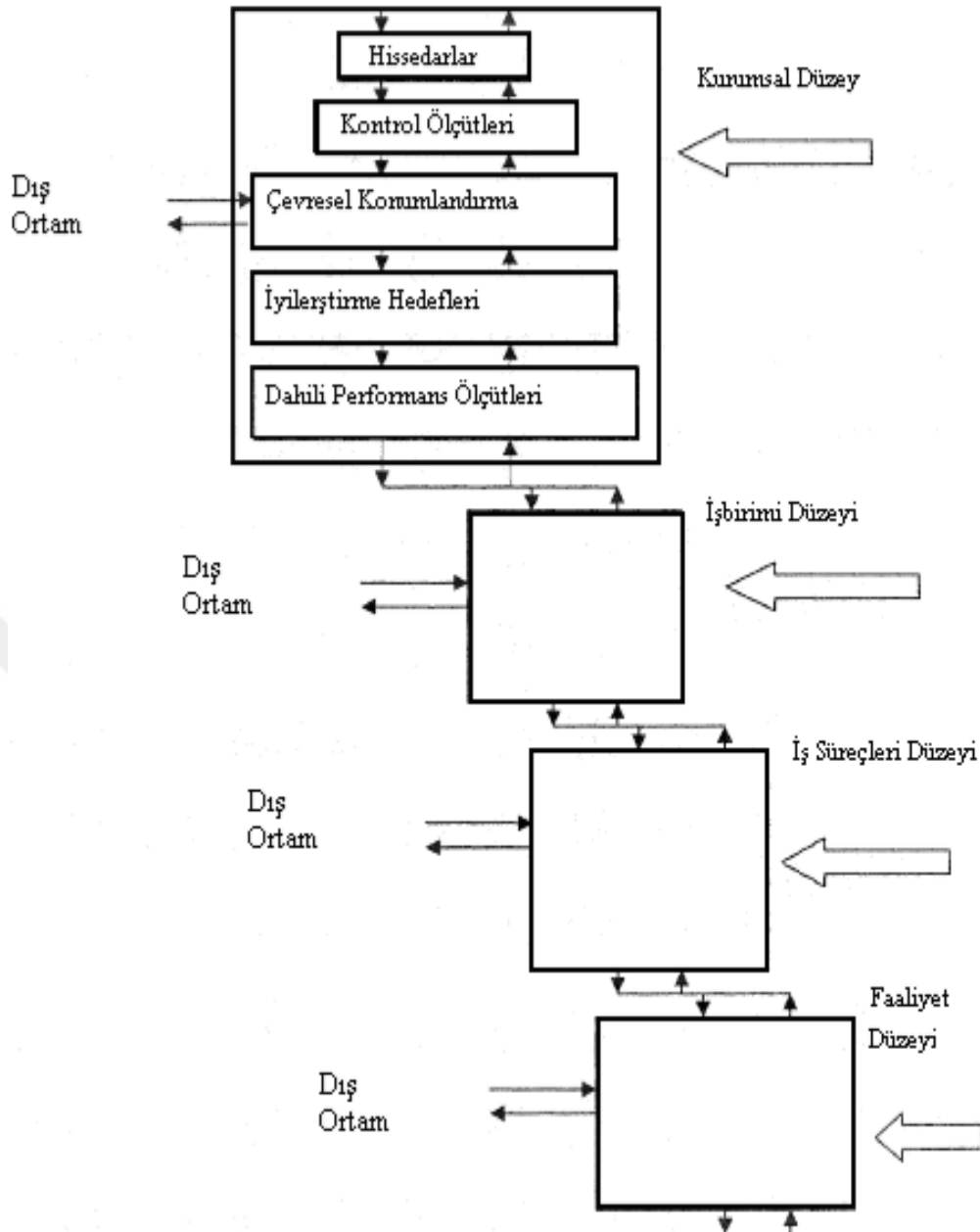
### 3.5.5. Entegre Performans Ölçüm Modeli

İşletme performansının yönetim süreçlerinin verimli ve etkili çalışabilmesine imkan tanıyan bilgi sistemleri, entegre performans ölçüm modeli olarak tanımlanabilir. Entegre performans ölçüm modeli, yayılma ve bütünleşme olmak üzere iki boyuttan bulunmaktadır. Yayılma boyutu, işletmelerin politikalarının ve amaçlarının işletme genelindeki tüm kademelerin üzerine yayılması şeklinde tanımlanmaktadır. Bütünlük boyutu ise pek çok işletme ya da iş alanları üzerindeki bütünleşmeyi artırma ya da yaygınlaştırma yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Entegre performans ölçüm modeli, işletmelerin, iş süreçleri, işletme birimleri ya da faaliyetleri olmakla birlikte kademeler üzerine yapılandırılmıştır. İşletme kademelerinin hepsinde; denetim kriterleri, içsel göstergeler, dışsal göstergeler, paydaşlar ve iyileştirme defteri olmak üzere beş tane ana faktör bulunmaktadır. İşletmelerde bulunan birimler, faaliyetler ve süreçler, işletmenin içinde bulunmuş olduğu çevrenin karmaşık yapısına belirsizliğine yönelik olarak sınıflandırılabilir. Sınıflandırma ise en elverişli ve en uygun içsel, örgütsel, temel yetenek ve dışsal pek çok öğrenme faktörleri açısından elverişli olan performans göstergelerinin en iyi şekilde tanımlanmasına olanak sağlamaktadır<sup>231</sup>.

---

<sup>230</sup> Richard L. Lynch, *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement*, Oxford: Blackwell Publishing, 1991, p. 12.

<sup>231</sup> Erkki K. Laitinen, "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies", *Scandinavian Journal of Management*, 2002, No: 18, 65–99, p. 65.



**Şekil-7** Entegre Performans Ölçüm Sistemleri için Referans Modeli<sup>232</sup>

İşletmelerdeki en uygun gün uygulamaları temel olarak meydana getirilen performans ölçüm sistemi referans modeli olmaktadır. Performansın ölçülmesi sisteminin kullanımı ve bütünlük olmak üzere iki ana boyutu temel alınarak referans modeli oluşturulmuştur. Kullanım; iş politikalarının ve hedeflerinin işletmelerin bütün hiyerarşik yapıları üzerinde kullanılmasını ifade etmektedir. Bütünlük ise performans ölçüm sistemlerinin yapılacak olan işin pek çok alanı arasında bulunan bütünleşmenin sağlanmasını ifade etmektedir. Şekil 7 incelendiğinde; entegre performans ölçüm

<sup>232</sup> Umit S. Bititci vd, "Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide", *International Journal of Operations & Production Management*, 1997, Volume: 17, No: 5, 522-534, s. 524.

sistemleri açısından referans modelinin; iş süreçleri, faaliyetler, kurumlar ve bölümler olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görülmektedir<sup>233</sup>.

İşletme performansının ölçülmesi açısından kullanılmakta olan modeller, en yenilikçi olan yönetim yaklaşımları arasında yer almaktadır. Performans ölçümü gerçekleştirilen alandan işletmecilik ve küresellikle ilgili yeni moda olan şeylere yanıt olarak gelişmesi performans ölçüm modelleriyle sistemlerinin tasarımlarının da gelişmesini sağlamıştır. Meydana gelen gelişmeler, performans ölçümlerinde pek çok yeni boyutlu performans ölçüm sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır. Çok boyutlu yapıya sahip olan performans ölçümünde kullanılan yaklaşımlarla beraber daha çok boyutu bulunan ve daha entegreli, dengeli performans ölçümünde kullanılan yaklaşımlar gelişmiştir<sup>234</sup>.

### 3.5.6. Sorumluluk Temelli Performans Değerleme Modeli

İşletmelerde bulunan paydaşları temel alan ve buna göre geliştirilmiş olan pek çok boyutu bulunan performans değerlendirme modeli, sorumluluk temelli performans değerlendirme modelidir. Paydaşları temel alan bu model, işletme performansının işletmeler paydaşlarının temelinde ölçümlere yönelik gerçekleştiren yaklaşım olmaktadır. Söz konusu model yalnızca finansal veya finansal olmayan performans göstergeleri arasında bulunan dengeyi kurmaya çalışmamaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerle paydaş grupları arasında bulunan ilişkileri de ortaya koymaya çalışmaktadır. İşletmelerin uzun süreli başarılarını, herhangi bir tercihte bulunmadan entegre ve dengeli şekilde pek çok paydaşın beklentilerini, ihtiyaçlarını karşılama derecesine yönelik olarak gelişme göstermektedir. Sorumluluk Temelli Performans Değerleme Modeli; modern işletmeleri, kendileri ve paydaşları arasında bulunan ilişkiyi en belirgin şekilde ortaya koymaya çalışan bir model olmaktadır. Tüm işletmeler potansiyel anlamda farklı pek çok paydaş grubuna sahip olmaktadır<sup>235</sup>.

---

<sup>233</sup> Bititci vd, a.g.e., s. 523.

<sup>234</sup> Songül Çınaroğlu, "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri", **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2012, Cilt: 16, Sayı: 2, 119-134, s. 119.

<sup>235</sup> Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse, and Robert B. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", **Sloan Management Review**, 1997, Volume: 38, No: 3, s. 25-38, p. 25.

### 3.5.7. Belirleyiciler ve Göstergeler Modeli

Göstergeler ve belirleyiciler modeli; spesifik olan pek çok hizmet sanayisindeki işletmelerin sahip olduğu performansı değerlendirebilmek amacıyla geliştirilmiştir.

Söz konusu modeli geliştirmiş olan yazarlar, bütün endüstri tiplerinin performanslarının ölçülmesi konusunda değişik özellikleri olduğundan dolayı hizmet sanayisini; perakendecilik hizmetleri, kitle hizmet alanında endüstriler ve profesyonel hizmetler şeklinde üçe ayırmıştır. Belirleyiciler ve göstergeler modeli, performans değerlendirme göstergeleri ve belirleyicileri kapsamındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Model üzerinde belirleyici etkisi bulunan göstergeler, sonuç göstergeleri olarak bilinen finansal ve rekabet performans üzerinde etkilidir. Belirleyiciler ve göstergeler modeli performans değerlendirme sistemleri ile rekabet etkinliği ve stratejileri arasında bulunan ilişkinin varlığını göstermektedir<sup>236</sup>.

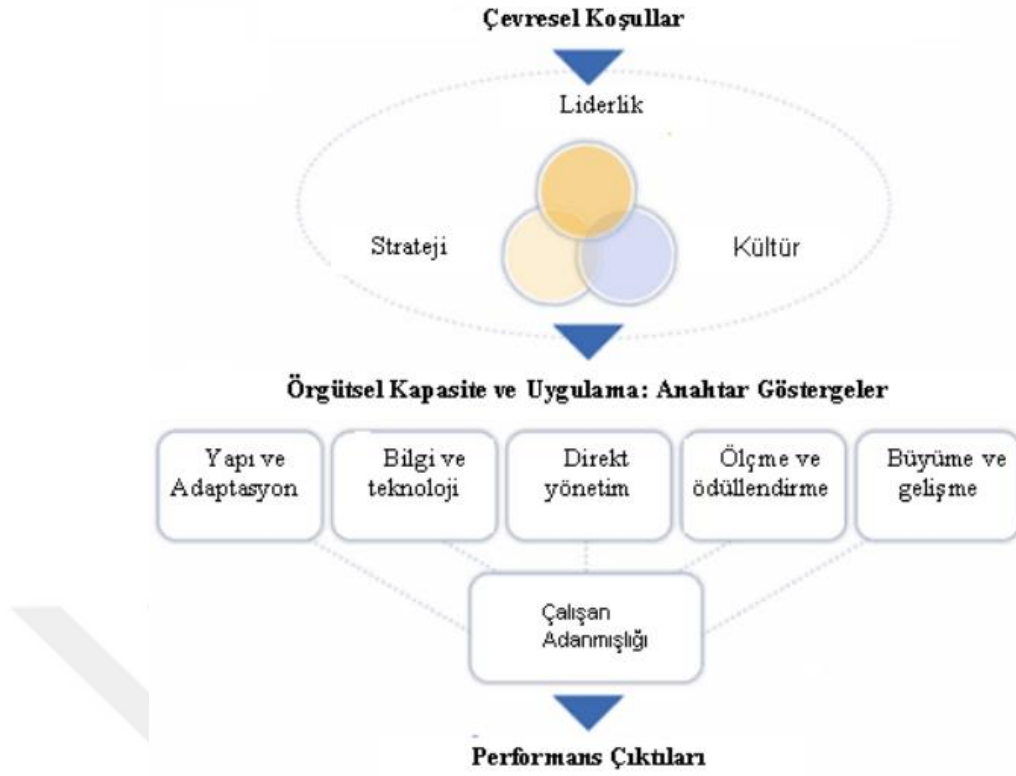
### 3.5.8. Örgütsel Zeka Modeli

Örgütsel zeka modeline göre işletme genelinde politikaları saptayarak amaçları belirleyen ve aynı zamanda hayati önem taşımakta olan kararları da alan kişiler liderler olmaktadır. Liderler, çevrelerinde gerçekleşen gelişmeleri ve değişimleri izlemek zorunda olmaktadır. İşletme performansı bakımından değişmekte olan ortamlara en uygun özellikleri taşımaları gereken liderlerin değişim aşamasında en fazla söz sahibi olabilecekleri alanlar kültürle yakından alakalı olmaktadır. İçinde yer aldıkları çevresel şartlar, kültür yapıları ile liderlik tarzları hepsi birbirinden farklı olan işletmelerin farklı özelliklere sahip olan pek çok insanı tek amaç etrafında toplanmaları ortak noktalarını oluşturmaktadır<sup>237</sup>.

---

<sup>236</sup> Brignall Stan and Joan Ballantine, "Performance measurement in service businesses revisited." *International Journal of Service Industry Management*, 1996, Volume: 7, No: 1, 6-31, p. 14.

<sup>237</sup> Hatice Necla Keleş ve Tuğba Özkan Kırıl, "Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, 65-70, s. 65.



**Şekil-8** Örgütsel Zeka Modeli <sup>238</sup>

Şekil 8 incelendiğinde; örgütsel zeka, pek çok farklı bileşenden meydana gelmektedir. Her bir bileşene ait de pek çok değişik unsur bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel zeka modeli; işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimleri; liderlik düzeyleri, izlemiş oldukları stratejiler ve kültürel yapılarına göre algılamaktadırlar. Mevcut yapıda özelliklerine uyarlamış oldukları düşüncelerinden hareket ederek işletme içinde pek çok değişkenlerin işletme performansını da şekillendireceği düşünülmektedir.

İşletme verilerinin örgütsel alandaki performansını geliştirebilmelerine, profesyonel olan bilgileri ortaklaşa şekilde rafine edebilmeleri, tartışabilmeleri örgütsel zekâ modeli kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel öğrenme süreçlerinin anahtar bir unsuru olan örgütsel zeka, örgütsel öğrenmelerin gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duyulan en temel yeterlilik olmaktadır. Zeka kavramı bu kapsamda örgütsel öğrenmenin en öncü konumunda yer almaktadır. Zeka olgusu öğrenmeyi etkilemekle birlikte örgütsel öğrenme sürecinin de en temel yapı taşı oluşturmaktadır. Örgütsel zekâ modeli, işletmelerin yeteneklerine ve amaçlarına dayandırılarak, ortak bilinçle ve

<sup>238</sup> Salvatore Falletta, "Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics", *IHRIM Journal*, 2008, Volume: 12, No: 3, s. 2902.



eylemle çevrelerine göstermiş olduğu uyumları, çevresinin bilinçlendirilmesini, değiştirilmesini ortaya koymaktadır<sup>239</sup>.

### 3.5.8.1. Örgütsel Zekânın Boyutu



Şekil-9 Örgütsel Zekânın Yedi Boyutu<sup>240</sup>

Şekil 9'a göre örgütsel zeka modeli; stratejik vizyon, değişim arzusu, işbirliği ve uyum, performans baskısı, bilgi dağıtımı, gönüllülük ile paylaşılan kader olmak üzere toplam 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu kapsamda stratejik vizyon; işletmelerin amaçlarını ortaya koyma, açıklama ve yaymayı içermektedir. Paylaşılan vizyon; işletme kapsamında çalışan bireyler, ortaklar, tedarikçi bireyler ile çalışanların da ailelerini içine alabilecek biçimde işletme ile ilgisi olan bütün bireyler işletmelerin amaçlarını bilmektedir<sup>241</sup>. Değişim isteği; genellikle yöneticiler tarafından yönetilmekte olan işletme kültürlerinin faaliyet alanlarında, çevreleri ile iletişimlerinde ve düşünme şekillerinde sıkı pek çok prosedür belirlemişlerdir. İşletmelerin değişim isteğinin stratejik vizyon içinde belirtilmiş olan değişim çeşitlerini barındırabilecek kapasitede olması gerekmektedir<sup>242</sup>. Gönüllülük; standartlardan daha çoğunu vermeye yönelik

<sup>239</sup> Ebru Yıldırım, "Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 20, 145-170, s. 166.

<sup>240</sup> Karl Albrecht, *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*, American Management Association (AMACOM), New York, 2003, ss. 11-12.

<sup>241</sup> Edward J. Blakel ve Mary Gail Snyder, *Fortress America: Gated Communities in the United States*, Brookings Institution Press Washington, D.C., 1997, s. 53.

<sup>242</sup> Özmen Telimen, "İşletme Örgütlerinde Yapılan Değişikliklerin Yönetimi", *İSO Dergisi*, 1989, Sayı: 24, 1-285, s. 281.

olan istekliliği içermektedir. Çalışan bireylerin yapılan iş tanımlarının çerçevesinde yerine getirmeye söz verdikleri sorumlulukları ve görevlerin ötesinde göstermiş oldukları çaba ile harcamış oldukları enerji olarak tanımlanabilir. Uyum ve işbirliği: kural ve kaideler bulunmadan yönetilmekte olan belli sayıdaki insanın çalışmakta olduğu gruplarda karışıklıkların meydana gelme ihtimali yüksek olmaktadır. Dolayısı ile örgütsel yapı, kısıtlamaların ve sınırların yanında daha çok uyum ve işbirliği sağlamaktadır<sup>243</sup>. Bilginin dağıtılması: yapısal ya da teknik savlardan daha çok antropolojik anlamda bir önerme olmaktadır. Performans baskısı: yönetici bireylerin sadece işletmenin performansı ile ilgilenmeleri yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla liderlerin performans baskısını teşvik edebileceği ve destekleyebileceği düşünülmektedir. Ancak bütün çalışanlar tarafından liderlerin etkisi bulunmaksızın işletmenin ortak başarısıyla bireysel beklentiler şeklinde kabul görmesi daha çok etkili olmaktadır<sup>244</sup>.

#### **3.5.8.1.1. Triarşik Zekâ**

Bağlamsal, bileşimsel ve deneyimsel pek çok anlamda birbiriyle bağlantılı olan üç kuramı kapsayan zeka türü triarşik zeka olmaktadır. Triarşik zeka kapsamında birbirleri ile etkileşim halinde olan bireylerin iç dünyaları, dış dünyaları ve deneyimleriyle anlaşılabilir. Bireylerin iç dünyaları olarak zeka olgusunun temelini meydana getiren zihinsel süreçler sabit olmaktadır. Günlük hayatta zekanın kullanım şekli sabit olmamakla birlikte kültürler arasında ya da kişiler arasında farklılık gösterebilmektedir. Dış dünya şeklinde tanımlanmış olan unsur da söz konusu kültürler arasında değişiklik göstermektedir. Bilişimsel alt kuram, triarşik zekâ kuramı çerçevesinde değerlendirilmiş olan ilk kuram olmaktadır. Bilişimsel alt kuramı, yeni pek çok bilgilerin öğrenilmesinde, metabileşenleri, bilgi edinim bileşenleri ve performans bileşenleri gibi pek çok süreci temel almakta olan analitik zekayı ortaya koymaktadır<sup>245</sup>.

#### **3.5.8.1.2. Çoklu Zekâ**

Psikometrik ve nöropsikolojik olmak üzere pek çok dizi araştırmasına ilişkin bulgulara temel almakta olan kuram çoklu zekâ kuramı olmaktadır. Zeka olgusunun

---

<sup>243</sup> Fethi Güngör, "Gönüllü Yönetiminin Önemli Bir Aşaması Olarak Performans Değerlendirme," *Strategic Public Management Journal*, 2016, Cilt: 2, Sayı: 4, 21-48, s. 21.

<sup>244</sup> Aysel Yontar, Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi, 2009, s. 6.

<sup>245</sup> Robert J. Sternberg, "A Triarchic Approach to the Understanding and Assessment of Intelligence in Multicultural Populations", *Journal of School Psychology*, 1999, Volume: 37, No: 2, 145-159 s. 145.

insanların sahip olmuş olduğu zihinsel yeteneklerinin ürünü olduğunu ortaya koyarak çeşitlilik göstermekte olan yeteneklerin ürünü olabileceğini varsayan pek çok görüş bulunmaktadır. Zeka; sosyal, mekanik ve soyut olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Çoklu zekâ kuramı, psikolog Howard Gardner tarafından ortaya atılmış bir kuramdır. Gardner 1970'lerin başından itibaren söz konusu kuramlar üzerinde çalışmaya başlamış ve 1983'te yayınlamış olduğu "The Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence" adlı kitabı ile çoklu zekâ kuramı hakkında bilgi vermiştir. Söz konusu kitapta, IQ testleri yardımı ile zekaya yönelik olarak sınırlı sayıda bulunan becerilerin ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Çoklu zekâ kuramı, üç temel prensip üzerine yoğunlaşmıştır. Bu prensipler<sup>246</sup>:

1. Bireylerin zekaları birbirleriyle etkileşim içinde bulunmaktadır.
2. Zekaların hepsi birbirinden farklı ve bağımsız olmaktadır.
3. Zeka olgusu tek başına bir yetenek olmamakla birlikte bir dizi yeteneğin de birleşimi olmaktadır.

Zeka kuramını özetlemek gerekirse üç sonuç ortaya çıkmaktadır. Söz konusu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir<sup>247</sup>:

1. Güçlü yapıda bir zekaya sahip olabilmek, zeki davranılması anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde matematik zekasına sahip olmakta olan bireylerin söz konusu zekayı pek çok yeni formül geliştirebilmek veya deneysel anlamda çalışmalar yapabilmek yerine gün içinde zekanın loto oynayarak heba edebilmesi söz konusu olabilmektedir.

2. Bireylerin hiçbiri, tek yumurta ikizleri bile birbirlerinin aynı zekası yapısına sahip olmamaktadır.

3. İnsanların hepsi pek çok farklı zeka türüne sahip olmaktadır. İnsanları insan yapan ve aynı zamanda bilinçli şekilde konuşabilmelerini sağlayan tek şey de bu olmaktadır.

### 3.5.8.1.3. Biyoekolojik Zekâ

Zekâ kavramını çevresel sorunlar ve bilişsel süreçler kapsamında ele alan yaklaşım biyolojik zekâ kuramı olmaktadır. Söz konusu kuram tam anlamıyla kuram olmaktan daha çok bir çerçeve niteliğinde olmaktadır. Zeka, biyolojik zeka kuramına göre çok kaynaklı yapıda olan bir sistem olmaktadır. Biyolojik zeka kavramı içinde

---

<sup>246</sup> Robert J. Sternberg, *Metaphors of Mind: Conceptions of the Nature of Intelligence*, Cambridge University Press, 1990, s. 19.

<sup>247</sup> Howard Gardner, *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*, NY: Basic Books, New York, 2006, s. 60.

zeka gelişim göstermekte ve etkileşimci yapıda bulunmaktadır. Etkileşimci özelliğe sahip görüşler biyoekolojik kuram içinde de yaşamın başlangıcının ilk dönemlerinden itibaren insanların biyolojik anlamdaki kapasiteleriyle çevresel güçler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin olduğunu varsaymaktadır. İnsanların biyolojik kapasiteleriyle, bilişsel yetenekleri ile, çevresel etmenler ve ekolojik faktörler arasında bulunan etkileşimin ürünü olarak zeka ortaya çıkmıştır. Çevresel sorular ile biyolojik faktör özelliklerinin hangisinin zeka oluşumunda daha baskın olduğu tam anlamıyla bilinmemektedir. Dolayısıyla zeka, dışsal ve içsel süreçlerin sonucunda ortaya çıkan bir ürün olarak değerlendirilebilir<sup>248</sup>.

Zekanın gelişmesi, bireylerin doğduğu andan itibaren sahip olmuş olduğu yeteneklerle kültürel değerleri, sosyal örgütler ve okul gibi pek çok toplumsal ve çevresel etkileşim kapsamında ele alan kuram biyolojik zekâ kuramı olmaktadır. Biyoekolojik zekâ kuramı zeka olgusunu; literatür kapsamında g faktörü ya da IQ olarak da bilinmekte olan bireylerin mantıksal matematiksel ya da sözel dilsel alandaki becerilerini standartlaştıran zeka testleri ile ölçülmesinden sonra değerlendirilmekte olan genel zekâ kavramıyla da eş anlamlı şekilde kullanılmasını eleştirmiştir. Dolayısıyla biyolojik zekâ kuramı, karmaşık yapıdaki bilişsel davranışların genel zekadan ve IQ'dan bağımsız olduğunu öne sürmektedir<sup>249</sup>.

#### 3.5.8.1.4. Örgütsel Zekâ

İşletmelerin bütün beyin güçlerini harekete geçirebilmeleri ile misyona ulaşabilmek amacıyla bu güce odaklanabilmeleri örgütsel zeka şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel zeka aynı zamanda işletmelerin emniyetli bir biçimde ve aynı zamanda hedeflere yönelik şekilde bilgi işleyerek yorumlama, yönetme ve ulaşılabilecek olan bilgiye ulaşabilme yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir. İşletmeler hüküm sürmüş oldukları çevrelere uyum sağlayabilme yeteneklerini artırabilmektedir. Örgütsel algıyı ve hafızayı kullanmakta olan, uyarlanabilir olan davranış gelişimlerini de kapsayan öğrenme süreci de örgütsel zeka şeklinde tanımlanmaktadır.

---

<sup>248</sup> Stephen J. Ceci, Tina Rosenblum, Eddy De Bruyn and Y. Lee Donald, "A Bio-Ecological Model of Intellectual Development: Moving Beyond H2", *Intelligence, Heredity and Environment*, (Editör: RJ Sternberg and E. Grigorenko), 1997, 303-322, s. 300.

<sup>249</sup> Stephen J. Ceci, *On intelligence more or less*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, 1990, s. 94.

İşletmelerin sıra dışı veya sıradan gruplara yönelik karar alabilme becerileri de örgütsel zekayı ortaya koymaktadır<sup>250</sup>.

Örgütsel zeka işlevsel, bireysel zekaya benzese de açık olarak bireysel zeka ile örtüşmemekle birlikte kolektif bir özelliği de bulunmaktadır. Kolektif zeka ile grup zekası kavramları, örgütsel zeka kavramlarının da yerine kullanılabilir. Bireylerle ilişkilendirilen zeka pek çok yazar tarafından kolektif seviyede kavramsallaştırılmadan ölçülmeye çalışılmıştır. İşletmeler düzensiz ve karmaşık yapıdaki dünyaya uyum sağlayabilmek amacıyla bilişim ağlarını kullanmakta, kendi kendilerine uyarlayabilmekte ve eğitim yapısı yüksek insanlardan oluşan öğrenen sistemler ve zeki sistemler şeklinde görülmektedir<sup>251</sup>.



---

<sup>250</sup> William E. Halal, "Organizational Intelligence: What is it and How Can Managers Use it to Improve Performance?", *Knowledge Management Review*, 1998, Volume: 1, No: 1, 20-25, s. 22.

<sup>251</sup> Halal, a.g.e., s. 21.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi niceliksel olup, neden sonuç ilişkisini ortaya koyacak olan anket uygulaması ile araştırmanın verileri elde edilecek ve SPSS istatistik programı aracılığıyla araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezler analiz edilecektir.

Bu çalışmada, faktörlerin tespiti için yapısal eşitlik analizi yöntemi ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak çalışmanın faktörleri tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik; çok değişkenli istatistiksel yöntem olduğundan, gözlenen değişkenler ile elde edilen değerlerin ölçmeesine olanak sağlamaktadır. Yapısal eşitlik yönteminde, doğrudan ölçülemediği mükün olmayan ölçüm hatalarının modelde incelenebilmesi, bu yöntemin tercih edilmesi durumun artırmaktadır. Yapısal eşitlik modellemenin doğrulayıcı özelliğinin olması üstün tarafını ortaya koymaktadır<sup>252</sup>.

#### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; vizyoner liderlik davranışlarının, işletme performansına etkilerini araştırmaktır.

#### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

Vizyoner liderler, bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil yeni gözlere ihtiyaç duyan bireyler olarak tanımlanmaktadır<sup>253</sup>. İşletmelerin geleceği ile ilgili belirsizliklerin giderilmesi, dünyada meydana gelen hızlı değişimler, rekabet piyasasının küresel boyutlara ulaşması; yönetimin profesyonel kişiler tarafından yürütülmesi mecburiyetini gündeme getirmiştir. Bu nedenle vizyon liderler, işletmenin başarıya ulaşmasında gelecekle ilgili resmi çalışanlarla birlikte oluşturulan, birlikte emek harcayan, güçlü örgüt kültürünü işletme geneline yaymayı başarabilen gelişim ve değişimin bilincinde olan işlev olarak tarif edilmektedir.

İşletme performansının hedeflenen amaçlar doğrultusunda gerçekleşebilmesi için çalışanlarla aynı amaçlar doğrultusunda takım çalışması yapabilen çok başarılı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler sürekli artan rekabet sebebiyle

---

<sup>252</sup> Hasan Ayyıldız, ve Ekrem Cengiz, ; "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, Cilt: 11, Sayı: 1, 63-84, s.82.

<sup>253</sup> Jagdish Parikh, Fred Neubauer and Alden G. Lank, *Developing a vision. Beyond Leadership*, (Revised Edition: Warren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Oxford, UK: Blackwell, 1996, 62-86. 1996, s. 64.

yeniliklere uyum göstermek ve faaliyetlerinde hedefledikleri kar amacını gerçekleştirmek durumundadırlar. Dolayısıyla işletme performansını etkileyen; kalite, maliyet, zamanında teslim, servis garantisi gibi faktörlerin işletme başarısını sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, vizyoner liderin özellikleri ile ilgili; iletişim, güvenilirlik, risk alma, saygı, odaklanma gibi konulara değinilecektir. Ayrıca işletme performansı başlığı altında; rekabet performansı finansal performans pazarlama performansı ve piyasa performansı konuları incelenecektir.

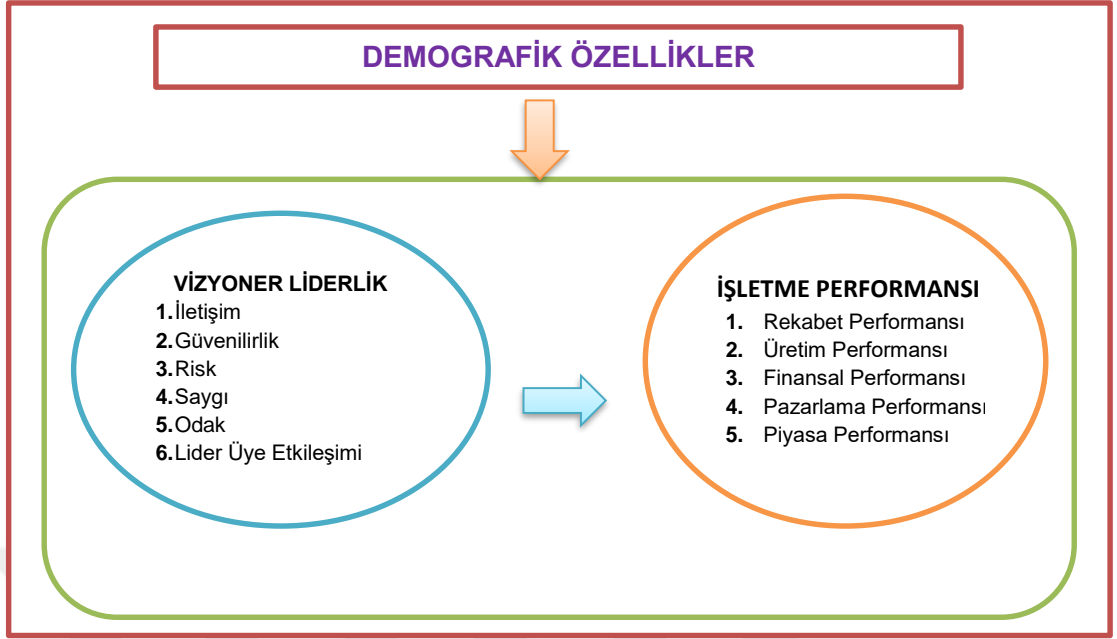
#### 4.1.3. Araştırmanın Problemi

Tezin ana problemi; vizyoner liderlik davranışlarının, işletmenin performansına etkisi var mıdır?

Çalışmanın alt problemleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Vizyoner liderlerin iletişim gücü, işletmelerin rekabet performansını etkiler mi?
- Vizyoner liderlerin güvenilirlikleri, işletmelerin üretim performansını etkiler mi?
- Vizyoner liderlerin risk alma düzeyleri, işletmelerin finansal performansını etkiler mi?
- Vizyoner liderlerin saygı gösterme düzeyleri, pazarlama performansını etkiler mi?
- Vizyoner liderlerin insanlarla konuşurken odaklanma düzeyleri, piyasa performansını etkiler mi?
- Vizyoner liderlerin lider üye etkileşim düzeyleri, işletme performansını etkiler mi?

#### 4.1.4. Araştırmanın Modeli



Şekil-10 Vizyoner Liderlik ve İşletme Performansı İlişkisi<sup>254</sup>

#### 4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

1. Yapılan çalışma, "Vizyoner Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama" başlığı ile sınırlıdır.
2. Bu çalışma, Vizyoner Liderlik Ölçeği ve İşletme Performansı Ölçeklerinden elde edilecek olan verilerle sınırlıdır.
3. Yapılacak olan araştırma, evren ve örneklem sayısı ile sınırlıdır.

#### 4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Bu araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde faaliyet gösteren yönetici ve personeli kapsamaktadır. Dolayısıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren 130 adet otelde çalışan 13.450 adet personel çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

<sup>254</sup> Hüseyin Yılmaz and Atilla Karahan. "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma," *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, Cilt17, Sayı 2, 2010, 146-158, s.148.



**Tablo-1** Örneklem Büyüklükleri<sup>255</sup>

Anakütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	±%1	±%2	± %3	± %5
1.000	*	*	473	244
<b>2.000</b>	*	*	619	278
3000	*	1.206	690	291
4000	*	1.341	732	299
5.000	*	1.437	760	303
10.000	4.465	1.678	823	313
<b>20 000</b>	5.749	1.832	858	<b>318</b>
50 000	6946	1.939	881	321
100 000	7 465	1.977	88fi	321
500 000	7.939	2.009	895	322

**Not: \*durumlarında evrenin %50'sinden fazlalım almak gerekir.**

Tablo 1'e bakıldığında örneklem olarak ise 100'de 95 güvenilirlik kapsamında ve %5 hata payı dikkate alındığında 20.000 kişiye kadar 318 adet anket yapılmasının yeterli olacağı görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmada anket yapımı sırasında kabul edilmeyen veya iptal edilen anketler olabileceğinden örnekleme oluşturan 318 kişilik bir örnek grubunun 13.450 kişilik evreni temsil edebileceği yapılan hesaplama neticesinde tespit edilmiş ve bu nedenle geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için anketler fazla sayıda yapılmıştır. Uygulanacak anket araştırmacı tarafından yapılmış olup, anketler elden dağıtılmış, ayrıca e-mail yoluyla gönderilerek tamamlanmıştır.

Katılımcılara ait verilerden yararlanılarak; demografik veriler değerlendirilmiş, Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri bulunmuş, araştırmacının faktör analizi yapılmış, hipotezlerin testinde Anova regresyon analizi, normallik dağılımı analizleri, Pearson korelasyon analizi tamamlanarak, sonuç ve öneriler yazılarak araştırma raporu tamamlanmıştır.

#### 4.1.7. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir;

1. Yapılan çalışmanın, örnekleminin evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.
2. Yapılacak olan araştırma sorularına katılımcıların yansız, doğru ve objektif şekilde cevap vereceği varsayılmıştır.

#### 4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir;

H<sub>0</sub>: Bireylerin cinsiyeti, vizyoner liderliği etkilemez.

<sup>255</sup> Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004, s. 123.

- H<sub>1</sub>: Bireylerin cinsiyeti, vizyoner liderliği etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin cinsiyeti, işletme performansını etkilemez.  
H<sub>2</sub>: Bireylerin cinsiyeti, işletme performansı etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin medeni hali, vizyoner liderliği etkilemez.  
H<sub>3</sub>: Bireylerin medeni hali, vizyoner liderliği etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin medeni hali, işletme performansını etkilemez.  
H<sub>4</sub>: Bireylerin medeni hali, işletme performansı etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin yaşı, vizyoner liderliği etkilemez.  
H<sub>5</sub>: Bireylerin yaşı, vizyoner liderliği etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin yaşı, işletme performansını etkilemez.  
H<sub>6</sub>: Bireylerin yaşı, işletme performansı etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin eğitim durumu, vizyoner liderliği etkilemez.  
H<sub>7</sub>: Bireylerin eğitim durumu, vizyoner liderliği etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin eğitim durumu, işletme performansını etkilemez.  
H<sub>8</sub>: Bireylerin eğitim durumu, işletme performansı etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin çalışma süresi, vizyoner liderliği etkilemez.  
H<sub>9</sub>: Bireylerin çalışma süresi, vizyoner liderliği etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin çalışma süresi, işletme performansını etkilemez.  
H<sub>10</sub>: Bireylerin çalışma süresi, işletme performansı etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin görevi, vizyoner liderliği etkilemez.  
H<sub>11</sub>: Bireylerin görevi, vizyoner liderliği etkiler.  
H<sub>0</sub>: Bireylerin görevi, işletme performansını etkilemez.  
H<sub>12</sub>: Bireylerin görevi, işletme performansı etkiler.  
H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, rekabet performansı üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>13</sub>: Vizyoner liderliğin, rekabet performansı üzerinde etkisi vardır.  
H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, üretim performansı üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>14</sub>: Vizyoner liderliğin, üretim performansı üzerinde etkisi vardır.  
H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, finansal performans üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>15</sub>: Vizyoner liderliğin, finansal performans üzerinde etkisi vardır.  
H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, pazarlama performansı üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>16</sub>: Vizyoner liderliğin, pazarlama performansı üzerinde etkisi vardır.  
H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, piyasa performansı üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>17</sub>: Vizyoner liderliğin, piyasa performansı üzerinde etkisi vardır.

#### 4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılacaktır. Anket soruları 5'li Likert ölçeği kullanılarak cevaplandırılacaktır.

#### 4.1.9.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada, Sashkin (1996)<sup>256</sup> tarafından geliştirilmiş olduğu Vizyoner Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Vizyoner liderlik ölçeği; iletişim (5 madde), risk (5 madde), güvenilirlik (5 madde), saygı (5 madde) ve odak (5 madde) olmak üzere toplam 25 soru ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında vizyoner liderliğin ölçülmesine yönelik; 1- hiç katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- kararsızım, 4- katılıyorum, 5- tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirme yapılmış olan 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Vizyoner liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,988 olarak hesaplanmıştır.

#### 4.1.9.2. İşletme Performans Ölçeği

Bu çalışmada, işletme performansı düzeyini ölçmek için Karabağ<sup>257</sup> (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. *İşletme performans ölçeği*; rekabet performansı (36, 37, 38, 39, 40, 41, 42. madde), üretim performansı (43, 44, 45, 46, 47. madde), finansal performans (48, 49, 50, 51, 52, 53. madde), pazarlama performansı (54, 55, 56, 57, 58. madde) ve piyasa performansı (59, 60, 61, 62. madde) olmak üzere toplam beş boyut ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte katılımcılardan sorulara; 1= çok kötü, 2= kötü, 3= aynı, 4= iyi, 5= çok iyi şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,842 olarak hesaplanmıştır.

#### 4.1.10. Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırmalarda uygulanan anket çalışmalarında kullanılan sorularının çalışmanın amacını temsil etmesindeki güvenilirlik düzeyini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Güvenilirlik seviyesinin belirlenmesi güvenilirlik katsayısı olarak da bilinen Cronbach Alfa Değerine bakarak karar verilir.

**Tablo-2** Güvenilirlik Katsayısı Tablosu<sup>258</sup>

Cronbach Alfa Değeri	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alfa katsayısı<0,40	Güvenilir Değil
0,40< Cronbach Alfa katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik

<sup>256</sup> Marshall Sashkin, *Visionary Leader Assessment Trainers Guide*, Human Resource Development Pr., 1996, p. 35.

<sup>257</sup> Solmaz Filiz Karabağ, *Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008, s. 145 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>258</sup> Haydar Demirhan ve Canan Hamurkaroğlu, *İstatistiksel Yöntemlere Giriş*, 3. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2016, s. 432.

<b>0,60&lt; Cronbach Alfa katsayısı&lt;0,80</b>	<b>Güvenilir</b>
<b>0,80&lt; Cronbach Alfa katsayısı&lt;1,00</b>	<b>Yüksek Güvenilirlik</b>

Tablo 2’de verilen bilgiler incelendiğinde, Cronbach Alfa Değerinin en küçük 0 en büyük 1 değerini alır. Cronbach Alfa Değeri 1’e yaklaştıkça anket sorularının güven düzeyi artar ve Cronbach Alfa Değerinin aldığı değerlere göre elde edilen güven düzeyleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Güven düzeyi düşük seviyede olan çalışmalarda anket sorularında düzenleme yapılabilir. Anket sorularına yapılacak olan değişken (soru) ekleme çıkarma işlemleri yeterli olmaz ise araştırma soruları en baştan düzenlenmelidir.

**Tablo-3 Güvenilirlik Analizi**

	<b>Cronbach Alfa Katsayısı</b>
<b>Tüm Çalışma İçin</b>	0,833
<b>İletişim</b>	0,810
<b>Güvenilirlik</b>	0,819
<b>Risk</b>	0,892
<b>Saygı</b>	0,874
<b>Odak</b>	0,794
<b>Lider Üye Etkileşimi</b>	0,842
<b>Rekabet Performansı</b>	0,804
<b>Üretim Performansı</b>	0,922
<b>Finansal Performans</b>	0,933
<b>Pazarlama Performansı</b>	0,927
<b>Piyasa Performansı</b>	0,875

Tablo 3 dikkate alındığında, yapılan araştırmada en düşük güven katsayısı 0,794 olarak hesaplanmıştır ve odak faktörüne aittir. Bu değer en düşük değer olsa da güvenilir düzeydedir. Güven katsayıları genel olarak incelendiğinde ölçek ve düzeylere ait güven katsayılarının büyük çoğunluğu yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir.

#### **4.1.11. Demografik Özellikler**

Yapılan uygulama çalışması ile elde edilen katılımcılara ait demografik bilgilerin dağılımları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, medeni hal, çalışma süresi olmak üzere 6 değişkenden oluşmaktadır.

#### 4.1.11.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

**Tablo-4** Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

	Düzeyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet	Erkek	164	51,6	51,6	51,6
	Kadın	154	48,4	48,4	100,0
Yaş	18-27 Yaş	74	23,3	23,3	23,3
	28-37 Yaş	148	46,5	46,5	69,8
	38-47 Yaş	80	25,2	25,2	95,0
	47 ve Üzeri	16	5,0	5,0	100,0
Medeni Durum	Evli	217	68,2	68,2	68,2
	Bekar	101	31,8	31,8	100,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	14	4,4	4,4	4,4
	Lise	44	13,8	13,8	18,2
	Ön Lisans	43	13,5	13,5	31,8
	Lisans	209	65,7	65,7	97,5
	Yüksek Lisans / Doktora	8	2,5	2,5	100,0
Çalışma Süresi	1-3 Yıl	200	62,9	62,9	62,9
	4-6 Yıl	92	28,9	28,9	91,8
	7-9 Yıl	17	5,3	5,3	97,2
	10-12 Yıl	9	2,8	2,8	100,0
Görev	Yönetici	30	9,4	9,4	9,4
	Ofis Çalışanı	197	61,9	61,9	71,4
	Temizlik Görevlisi	27	8,5	8,5	79,9
	İşçi	54	17,0	17,0	96,9
	Güvenlik Görevlisi	10	3,1	3,1	100,0
Toplam		318	100,0	100,0	

Tablo 4'te yer alan bilgiler ışığında, yapılan araştırmada örneklem seçiminde 318 kişi ile görüşülerek anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan anketler sonucunda katılımcıların 154'inin (%48,4) kadın ve 164'ünün (%51,6) erkek olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla erkek ve kadın katılımcıların sayısının neredeyse eşit olduğu belirlenmiştir.

Yaş dağılımı incelendiğinde 74 (%23,3) kişinin 18-27 yaş aralığında, 148 (%46,5) kişinin 28-37 yaş aralığında, 80 (%25,2) kişinin 38-47 yaş aralığında ve 16 (%4,4) kişinin de 47 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların büyük çoğunluğunun 28-37 yaş aralığında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 217'sinin evli (%68,2), 101'sinin bekar (%31,8) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler kapsamında 318 katılımcının 217'sinin evli olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Eğitim durumlarına bakıldığı zaman ise 14 kişinin ilköğretim (%4,4), 44 kişinin lise (%13,8), 43 kişinin ön lisans (%13,5), 209 (%65,7) kişinin lisans ve 8 kişinin ise yüksek lisans/Doktora (%2,5) mezunu olduğu görölmektedir. Dolayısıyla ankete katılan bireylerin 209'unun lisans düzeyinde eğitim aldığı belirlenmiştir.

Katılımcıların 200'ünün 1-3 yıl(%62,9), 92'sinin 4-6 yıl (%28,9), 17'sinin 7-9 yıl (%5,30) ve 9'unun 10-12 yıl (%2,8) süresince çalıştığı gözlenmiştir. Bu çerçeve, katılımcılardan 200 kişinin 1-3 yıl süre zarfında işletmede yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca katılımcılardan 197 kişinin ofis çalışanı (%61,9), 54'ünün işçi (%17,0), 10 kişinin güvenlik görevlisi (%3,10), 30 kişinin yönetici (%9,40) ve 27 kişinin de temizlik çalışanı (%8,5) görevinde çalıştığı görölmektedir. Elde edilen sonuçlara göre 197 katılımcının ofis çalışanı olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

#### **4.1.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)**

Faktörlerin tespiti için yapısal eşitlik analizi yöntemi ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak çalışmanın faktöleri tespit edilmiştir. Ölçek geliştirme süresince ölçüm aracının gizil yapısını sınamayan DFA, faktör sayısını ve bunların maddelerle olan ilişkisini (faktör yüklerini) doğrulamak için kullanılabilir. 21 Yapıların gözlenmemiş olmasına karşın, birbirleri ile ilişkili olması teorik bir durumdur. Yapı teorik bir kavramdır. En geniş anlamda yapı geçerliliği, yapılar arasındaki ilişkileri sınamaktadır ve bu amaç için DFA kullanılmaktadır<sup>259</sup>.

---

<sup>259</sup> Ünal Erkokmaz, İlker Etikan, Osman Demir, Kazım Özdamar ve S. Yavuz Sanisoğlu, "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", *Türkiye Klinikleri*, 2013, Cilt: 33, Sayı: 1, 210-223, s. 218.

**Tablo-5** DFA İndekslerinin Değer Aralıkları

İndeksler	En İyi Değer	Makul Değer
<b>CMIN/DF</b>	3'den Küçük	5'den Küçük
<b>GFI</b>	%90 ve Yüksek	%85 ve Yüksek
<b>CFI</b>	%95 ve Yüksek	%90 ve Yüksek
<b>IFI</b>	%95 ve Yüksek	%90 ve Yüksek
<b>PRATIO</b>	%90 ve Yüksek	%85 ve Yüksek
<b>RMSEA</b>	%5 ve daha Düşük	%8 ve daha Düşük

Tablo 5'te görüldüğü üzere, DFA modellerinin uygunluğu indeks değerleri ile ölçülür ve bu uygunluğu ölçen birden çok indeks vardır ve her indeks için değer aralığı farklılık gösterebilir. CMIN/DF indeksinin 3'ten küçük olması istenir. Ayrıca bu değer 5'ten küçük olması kabul edilebilir bir değer olduğunu gösterir. GFI indeksinin 0,90'dan büyük olması istenir ancak 0,85'ten büyük olması da kabul edilebilir değerdir. CFI ve IFI indekslerinin 0,95'ten büyük olması istenilen değerdir ve 0,90'dan büyük olması durumu kabul edilebilir değerdir. PRATIO değerinin 0,90'dan büyük olması istenirken RMSEA değerinin 0,05'ten küçük olması beklenir ve 0,08'den küçük olması kabul edilebilir değer olduğunu göstermektedir.

Yapısal eşitlik modelleri ve doğrulayıcı faktör analizi modellerinde modelin uygunluğuna tek bir indeks değerine bakılarak karar verilmez. Yani tek bir indeks istenilen aralıkta olmaması modelin uygun olmadığı anlamına gelmeyebilir. Ayrıca bir indeks istenilen aralıkta olması da modelin anlamlı olduğu anlamına gelmeyebilir. İndekslerin farklı sonuçlar göstermesinin temel nedenleri örneklem büyüklüğü, parametre sayısı ve verilerin normalliğinden etkilenmeleridir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda en sık kullanılan ve en açıklayıcı indekslerin başında CMIN/DF ve RMSEA indeksleri gelmektedir.

Yapısal eşitlik modelleme, birden fazla değişkene sahip olan istatistiksel bir yöntemdir. Söz konusu model, gözlenmekte olan değişkenlerle gizli olan yapıların ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Modelde, temel olan istatistik yöntemlerinin tam tersine doğrudan ölçümü yapılamayan hataların model üzerine yerleştirilmesi ile bütün değişkenlerde bulunan ölçümleme hatalarının model üzerine eklenmesi, bu

yöntemi daha da cazip hale getirmektedir. Yapısal eşitlik modeliyle alakalı geliştirilen yazılımlar ile kullanılmakta olan programlara kolaylık sağlanmıştır<sup>260</sup>.

Yapılan uygulama çalışmasında doğrulayıcı faktör analizi bölümü Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve İşletme Performansı Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere 2 başlık altında ele alınmıştır.

#### **4.1.12.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

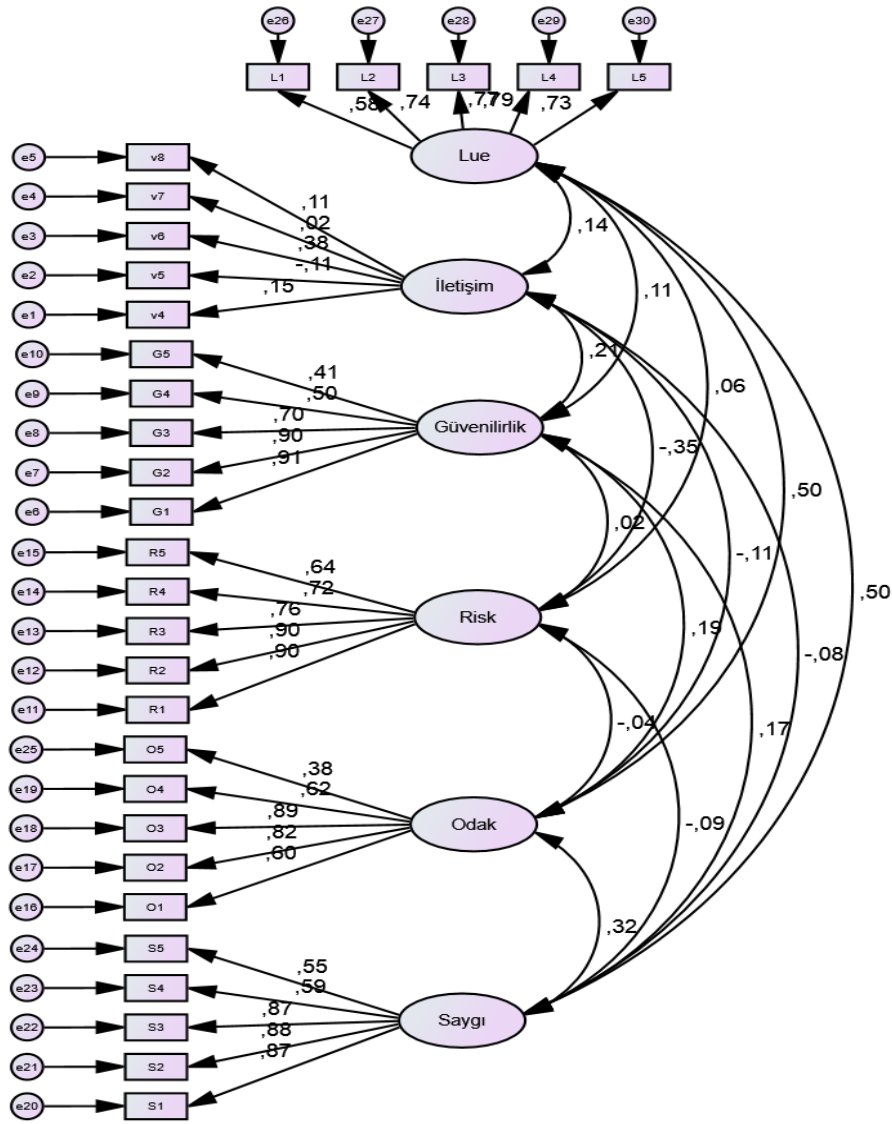
Vizyoner Liderlik Ölçeği çalışmadaki sorular ile açıklanıp açıklanamadığı DFA analizi ile test edilmiştir.



---

<sup>260</sup> Şeyma Yetiş ve Sezgin ÖZDEN, "Yapısal Eşitlik Modellemesinin Ormancılığın Sosyal Alanında Kullanılma Olanakları", *IBANESS Konferans Serisi*, Tekirdağ, Türkiye, 24-25 Mart 2018, 1-17, s. 1.





**Tablo-6** Vizyoner Liderlik Ölçeği için DFA İndeksleri

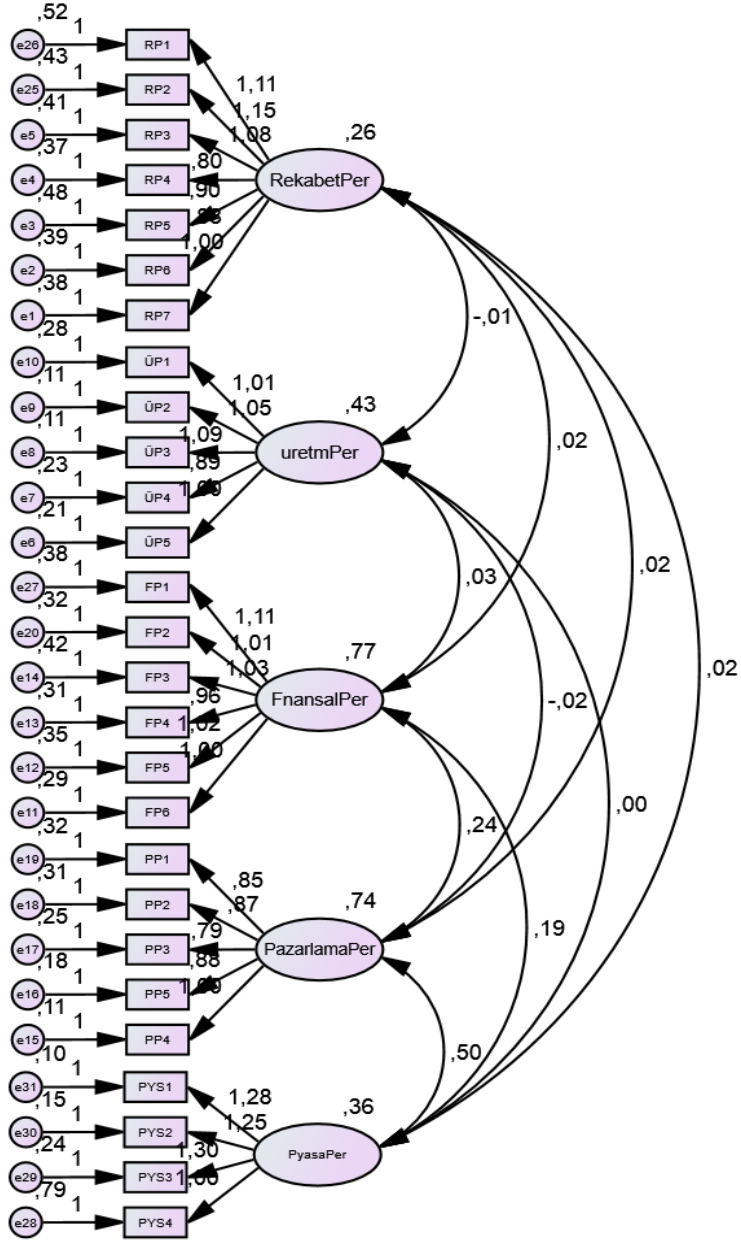
İndeks	Hesaplanan Değer
CMIN/DF	2,735
GFI	0,923
CFI	0,895
IFI	0,857
PRATIO	0,903
RMSEA	0,074

Tablo 6 incelendiğinde; CFI (0,895<0,90) ve IFI (0,857<0,95) indeksleri için hesaplanan değerlerin istenilen aralıkta olmadığı görülmektedir. Ancak bu değerler örneklem büyüklüğü ve parametre sayısına duyarlı değerler olduğu için diğer indekslerde incelenmelidir.

Hesaplanan CMIN/DF (2,735<5), GFI (0,923>0,90), PRATIO (0,903> 0,90) ve RMSEA (0,074 < 0,08) değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Yapılan DFA analizi sonucunda yapılan hesaplamalarda Vizyoner Liderlik Ölçeğinin, anket soruları ile açıklanabildiği görülmektedir.

#### **4.1.12.2. İşletme Performansı Ölçeği İçin Doğrulatici Faktör Analizi**

İşletme Performansı Ölçeği çalışmadaki sorular ile açıklanıp açıklanamadığı DFA analizi ile test edilmiştir.



**Tablo-7 İşletme Performansı Ölçeği için DFA İndeksleri**

İndeks	Hesaplanan Değer
CMIN/DF	2,569
GFI	0,850
CFI	0,920
IFI	0,857
PRATIO	0,905
RMSEA	0,070

Tablo 7'ye bakıldığında; IFI (0,857<0,95) indeksi için hesaplanan değerin istenilen aralıkta olmadığı görülmektedir. Ancak bu değer örneklem büyüklüğü ve parametre sayısına duyarlı bir değer olduğu için diğer indekslerde incelenmelidir.

Hesaplanan CMIN/DF (2,569<5), CFI (0,920>0,90), GFI (0,850>0,90), PRATIO (0,905> 0,90) ve RMSEA (0,070 < 0,08) değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Yapılan DFA analizi sonucunda yapılan hesaplamalarda İşletme Performansı Ölçeğinin, anket soruları ile açıklanabildiği görülmektedir.

#### **4.1.13. Veri Analizi**

Verilerin analizlerinde kullanılacak istatistiksel yöntemlere karar verilebilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olması gerekmektedir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve normal dağılıma uygun oldukları tespit edilmiştir. Bu yüzden verilerin analizinde parametrik yöntemlere başvurulmuştur.

Yapılacak istatistiksel analizler sırasında ikili karşılaştırma yapılacak olan testlerde bağımsız t-testi ve 2'den fazla olan grup karşılaştırmalarında One way anova (tek yönlü varyans) analizi kullanılmıştır. Farklılıkların tespit edildiği gruplar arasında farklılığa sebep olan grupların saptanması için Post Hoc karşılaştırma testleri ve Tukey testinden yararlanılmıştır.

T-Testi farklılıkların tespiti için t değeri kullanırken, one way anova testi F değeri kullanmaktadır. Ancak SPSS gibi paket programlarda farklılıkların tespitinin kolay olması için hem t-testi hem de one way anova testi için p değeri hesaplanır. p değeri alfa (0,05) değerinden daha küçük ise ilgili değişkenler arasındaki farklılık anlamlı bulunur.

#### 4.1.13.1. Cinsiyet ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile araştırma ölçekleri arasındaki ilişki cinsiyet ile vizyoner liderlik ve cinsiyet ile işletme performansı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### 4.1.13.1.1. Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

**Tablo-8** Cinsiyet ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez	
Vizyoner Liderlik	İletişim	Erkek(a)	164	4,5082	-	,000	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,7711	5,740		
	Güvenilirlik	Erkek(a)	164	4,4988	-	,000	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,7104	4,511		
	Risk	Erkek(a)	164	4,4695	-	,031	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,6055	2,165		
	Saygı	Erkek(a)	164	4,5293	-	,011	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,6766	-2,575		
	Odak	Erkek(a)	164	4,4599	-	,014	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,5924	2,469		
	Lider Üye Etkileşimi	Erkek(a)	164	4,4875	-	,001	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,6512	-3,229		

H<sub>0</sub>: Bireylerin cinsiyeti, vizyoner liderliği etkilemez.

H<sub>1</sub>: Bireylerin cinsiyeti, vizyoner liderliği etkiler.

Tablo 8 dikkate alındığında; vizyoner liderliğin cinsiyete göre değişiklik gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda iletişim (p=0,000), güvenilirlik (p=0,000), risk (p=0,031), saygı (p=0,011), odak (p=0,014) ve lider üye etkileşimi (p=0,001) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir (p<0,05) ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak ve lider üye etkileşimi düzeylerinin kadınlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

#### 4.1.13.1.2. Cinsiyet ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

**Tablo-9** Cinsiyet ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez
İşletme Performansı	Rekabet Performansı	Erkek(a)	164	4,4597	-1,925	,055	p>0,05; H0 Kabul
		Kadın(b)	154	4,5828			
	Üretim Performansı	Erkek(a)	164	4,5166	-2,261	,024	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,6495			
	Finansal Performans	Erkek(a)	164	4,3033	-2,431	,016	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,4814			
	Pazarlama Performansı	Erkek(a)	164	4,3662	-1,503	,134	p>0,05; H0 Kabul
		Kadın(b)	154	4,4612			
	Piyasa Performansı	Erkek(a)	164	4,3628	-2,430	,016	p<0,05; H0 Red
		Kadın(b)	154	4,5107			

H<sub>0</sub>: Bireylerin cinsiyeti, işletme performansını etkilemez.

H<sub>2</sub>: Bireylerin cinsiyeti, işletme performansı etkiler.

Tablo 9'da anlatıldığı üzere, işletme performansının bireylerin cinsiyetine göre değişiklik gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda rekabet performansı (p=0,055), pazarlama performansı (p=0,134) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha yüksek olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin cinsiyetine göre farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir.

Üretim performansı (p=0,024), finansal performans (p=0,016) ve piyasa performansı (p=0,016) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilir. Bu nedenle üretim performansı, finansal performans ve piyasa performansı bireylerin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde kadınların üretim performansı, finansal performans ve piyasa performansının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.2. Medeni Hal ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki

Medeni hal ile araştırma ölçekleri arasındaki ilişki medeni hal ile vizyoner liderlik ve medeni hal ile işletme performansı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### 4.1.13.2.1. Medeni Hal ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

**Tablo-10** Medeni Hal ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyler	Medeni Hal	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez	
Vizyoner Liderlik	İletişim	Evli(a)	217	4,5869	-2,980	<b>,003</b>	p<0,05; H0 Red
		Bekar(b)	101	4,7401			
	Güvenilirlik	Evli(a)	217	4,5493	-3,174	<b>,002</b>	p<0,05; H0 Red
		Bekar(b)	101	4,7129			
	Risk	Evli(a)	217	4,4758	-2,794	<b>,006</b>	p<0,05; H0 Red
		Bekar(b)	101	4,6634			
	Saygı	Evli(a)	217	4,5493	-2,743	<b>,007</b>	p<0,05; H0 Red
		Bekar(b)	101	4,7109			
	Odak	Evli(a)	217	4,5016	-1,217	,224	p>0,05; H0 Kabul
		Bekar(b)	101	4,5723			
	Lider Üye Etkileşimi	Evli(a)	217	4,5386	-1,606	,109	p>0,05; H0 Kabul
		Bekar(b)	101	4,6272			

H<sub>0</sub>: Bireylerin medeni hali, vizyoner liderliği etkilemez.

H<sub>3</sub>: Bireylerin medeni hali, vizyoner liderliği etkiler.

Tablo 10'da vizyoner liderliğin bireylerin medeni haline göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda odak (p=0,224) ve lider üye etkileşimi (p=0,109) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin medeni haline göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İletişim (p=0,003), güvenilirlik (p=0,002), risk (p=0,006) ve saygı (p=0,007) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilir (p<0,05) ve bireylerin medeni haline göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde bekarların iletişim, güvenilirlik, risk ve saygı düzeylerinin evlilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.2.2. Medeni Hal ile İşletme Performansı Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki

**Tablo-11** Medeni Hal ile İşletme Performansı Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Medeni Hal	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
İşletme Performansı	Rekabet Performansı	Evli(a)	217	4,4740	-2,081	,038	p<0,05; H0 Red
		Bekar(b)	101	4,6167			
	Üretim Performansı	Evli(a)	217	4,5396	-2,060	,040	p<0,05; H0 Red
		Bekar(b)	101	4,6698			
	Finansal Performans	Evli(a)	217	4,3823	-,289	,773	p>0,05; H0 Kabul
		Bekar(b)	101	4,4052			
	Pazarlama Performansı	Evli(a)	217	4,4001	-,559	,576	p>0,05; H0 Kabul
		Bekar(b)	101	4,4382			
	Piyasa Performansı	Evli(a)	217	4,4240	-,499	,618	p>0,05; H0 Kabul
		Bekar(b)	101	4,4569			

H<sub>0</sub>: Bireylerin medeni hali, işletme performansını etkilemez.

H<sub>4</sub>: Bireylerin medeni hali, işletme performansı etkiler.

Tablo 11’de, işletme performansının bireylerin medeni haline göre değişiklik gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda finansal performansı (p=0,428), pazarlama performansı (p=0,902) ve piyasa performansı (p=0,755) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin medeni haline göre farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir.

Rekabet performansı (p=0,653) ve üretim performansı (p=0,583) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha küçük olduğu için H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p<0,05) ve bireylerin medeni haline göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde bekarların rekabet performansı ve üretim performansı düzeylerinin evlilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



#### 4.1.13.3. Yaş ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki

Yaş ile araştırma ölçekleri arasındaki ilişki yaş ile vizyoner liderlik ve yaş ile işletme performansı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### 4.1.13.3.1. Yaş ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo-12 Yaş ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyley	Yaş	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez
İletişim	18-27 Yaş	74	4,5574	1,157	,326	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,6520			
	38-47 Yaş	80	4,6794			
	47 ve Üzeri	16	4,6250			
Güvenilirlik	18-27 Yaş	74	4,5243	1,132	,336	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,6270			
	38-47 Yaş	80	4,6325			
	47 ve Üzeri	16	4,5625			
Risk	18-27 Yaş	74	4,4831	,552	,647	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,5693			
	38-47 Yaş	80	4,5406			
	47 ve Üzeri	16	4,4375			
Saygı	18-27 Yaş	74	4,5270	,918	,432	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,6351			
	38-47 Yaş	80	4,6225			
	47 ve Üzeri	16	4,5125			
Odak	18-27 Yaş	74	4,4961	,763	,516	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,5643			
	38-47 Yaş	80	4,4964			
	47 ve Üzeri	16	4,4196			
Lider Üye Etkileşimi	18-27 Yaş	74	4,4757	1,680	,171	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,6124			
	38-47 Yaş	80	4,5832			
	47 ve Üzeri	16	4,4839			

H<sub>0</sub>: Bireylerin yaşı, vizyoner liderliği etkilemez.

H<sub>5</sub>: Bireylerin yaşı, vizyoner liderliği etkiler.

Tablo 12 dikkate alındığında, vizyoner liderliğin bireylerin yaşına göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda iletişim (p=0,326), güvenilirlik (p=0,336), risk (p=0,647), saygı (p=0,432), odak (p=0,516) ve lider üye etkileşimi (p=0,171) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin yaşına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.3.2. Yaş ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

**Tablo-13** Yaş ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Rekabet Performansı	18-27 Yaş	74	4,4416	1,279	,282	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,5794			
	38-47 Yaş	80	4,5054			
	47 ve Üzeri	16	4,3929			
Üretim Performansı	18-27 Yaş	74	4,5098	1,612	,186	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,6334			
	38-47 Yaş	80	4,5869			
	47 ve Üzeri	16	4,3953			
Finansal Performans	18-27 Yaş	74	4,3845	1,241	,295	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,4564			
	38-47 Yaş	80	4,2881			
	47 ve Üzeri	16	4,3021			
Pazarlama Performansı	18-27 Yaş	74	4,4120	1,438	,232	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,4724			
	38-47 Yaş	80	4,3150			
	47 ve Üzeri	16	4,3429			
Piyasa Performansı	18-27 Yaş	74	4,4368	,614	,606	p>0,05; H0 Kabul
	28-37 Yaş	148	4,4708			
	38-47 Yaş	80	4,3848			
	47 ve Üzeri	16	4,3348			

H<sub>0</sub>: Bireylerin yaşı, işletme performansını etkilemez.

H<sub>6</sub>: Bireylerin yaşı, işletme performansı etkiler.

Tablo 13 incelendiğinde, işletme performansının bireylerin yaşına göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda rekabet performansı (p=0,282), üretim performansı (p=0,186), finansal performansı (p=0,295), pazarlama performansı (p=0,232) ve piyasa performansı (p=0,606) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin yaşına göre farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.4. Eğitim Durumu ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki

Eğitim durumu ile araştırma ölçekleri arasındaki ilişki eğitim durumu ile vizyoner liderlik ve eğitim durumu ile işletme performansı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### 4.1.13.4.1. Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

**Tablo-14** Eğitim Durumu ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzyerler	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez	
Vizyoner Liderlik	İletişim	İlköğretim(a)	14	4,5964	8,788	,000	p<0,05; H0 Red c>a,b,d
		Lise(b)	44	4,6364			
		Ön Lisans(c)	43	4,9767			
		Lisans(d)	209	4,5682			
		Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,6250			
	Güvenilirlik	İlköğretim(a)	14	4,6000	6,612	,000	p<0,05; H0 Red c>d
		Lise(b)	44	4,6500			
		Ön Lisans(c)	43	4,8884			
		Lisans(d)	209	4,5321			
		Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,6000			
	Risk	İlköğretim(a)	14	4,6071	2,755	,028	p<0,05; H0 Red c>d
		Lise(b)	44	4,6307			
		Ön Lisans(c)	43	4,7500			
		Lisans(d)	209	4,4677			
		Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,5000			
	Saygı	İlköğretim(a)	14	4,6000	2,360	,033	p<0,05; H0 Red c>d
		Lise(b)	44	4,6727			
		Ön Lisans(c)	43	4,7953			
		Lisans(d)	209	4,5493			
		Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,5000			
Odak	İlköğretim(a)	14	4,4796	,247	,912	p>0,05; H0 Kabul	
	Lise(b)	44	4,4903				
	Ön Lisans(c)	43	4,4817				
	Lisans(d)	209	4,5431				
	Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,5179				
Lider Üye Etkileşimi	İlköğretim(a)	14	4,5388	3,596	,007	p<0,05; H0 Red c>d	
	Lise(b)	44	4,6513				
	Ön Lisans(c)	43	4,7728				
	Lisans(d)	209	4,5147				
	Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,4036				

H<sub>0</sub>: Bireylerin eğitim durumu, vizyoner liderliği etkilemez.

H<sub>7</sub>: Bireylerin eğitim durumu, vizyoner liderliği etkiler.

Tablo 14 dikkate alındığında, vizyoner liderliğin bireylerin eğitim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda odak (p=0,912) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İletişim ( $p=0,000$ ), güvenilirlik ( $p=0,000$ ), risk ( $p=0,028$ ), saygı ( $p=0,033$ ) ve lider üye etkileşimi ( $p=0,007$ ) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için H7 hipotezi kabul edilir ( $p<0,05$ ). Bu yüzden iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi bireylerin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde ön lisans mezunlarının güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi düzeylerinin lisans düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duruma ek olarak ön lisans mezunlarının İletişim düzeylerinin ilköğretim, lise ve lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.4.2. Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

**Tablo-15** Eğitim Durumu ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzyerler	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez
Rekabet Performansı	İlköğretim(a)	14	4,5638	2,011	,093	P>0,05; H0 Kabul
	Lise(b)	44	4,6388			
	Ön Lisans(c)	43	4,6777			
	Lisans(d)	209	4,4655			
	Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,3393			
Üretim Performansı	İlköğretim(a)	14	4,5804	1,952	,102	P>0,05; H0 Kabul
	Lise(b)	44	4,6926			
	Ön Lisans(c)	43	4,7081			
	Lisans(d)	209	4,5416			
	Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,3125			
Finansal Performans	İlköğretim(a)	14	4,4830	,574	,681	P>0,05; H0 Kabul
	Lise(b)	44	4,3074			
	Ön Lisans(c)	43	4,5028			
	Lisans(d)	209	4,3780			
	Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,3720			
Pazarlama Performansı	İlköğretim(a)	14	4,4898	,267	,899	P>0,05; H0 Kabul
	Lise(b)	44	4,3630			
	Ön Lisans(c)	43	4,4625			
	Lisans(d)	209	4,4098			
	Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,3393			
Piyasa Performansı	İlköğretim(a)	14	4,5102	,433	,785	P>0,05; H0 Kabul
	Lise(b)	44	4,3490			
	Ön Lisans(c)	43	4,4784			
	Lisans(d)	209	4,4405			
	Yüksek Lisans veya Doktora(e)	8	4,3750			

H<sub>0</sub>: Bireylerin eğitim durumu, işletme performansını etkilemez.

H<sub>8</sub>: Bireylerin eğitim durumu, işletme performansı etkiler.

Tablo 15 incelendiğinde; işletme performansının bireylerin eğitim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda rekabet performansı ( $p=0,093$ ), üretim performansı ( $p=0,102$ ), finansal performansı ( $p=0,681$ ), pazarlama performansı ( $p=0,899$ ) ve piyasa performansı ( $p=0,785$ ) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için H0 hipotezi kabul

edilmiştir ( $p>0,05$ ) ve bireylerin eğitim durumuna göre farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.5. Çalışma Süresi ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki

Çalışma süresi ile araştırma ölçekleri arasındaki ilişki çalışma süresi ile vizyoner liderlik ve çalışma süresi ile işletme performansı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### 4.1.13.5.1. Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

**Tablo-16** Çalışma Süresi ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyley	Çalışma Süresi	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez	
Vizyoner Liderlik	İletişim	1-3 Yıl(a)	200	4,6468	1,110	,345	P>0,05; H0 Kabul
		4-6 Yıl(b)	92	4,6196			
		7-9 Yıl(c)	17	4,5000			
		10-12 Yıl(d)	9	4,8056			
	Güvenilirlik	1-3 Yıl(a)	200	4,6040	1,601	,189	P>0,05; H0 Kabul
		4-6 Yıl(b)	92	4,6087			
		7-9 Yıl(c)	17	4,4235			
		10-12 Yıl(d)	9	4,8000			
	Risk	1-3 Yıl(a)	200	4,5400	1,139	,333	P>0,05; H0 Kabul
		4-6 Yıl(b)	92	4,5408			
		7-9 Yıl(c)	17	4,3382			
		10-12 Yıl(d)	9	4,7500			
	Saygı	1-3 Yıl(a)	200	4,6090	1,420	,237	P>0,05; H0 Kabul
		4-6 Yıl(b)	92	4,6022			
		7-9 Yıl(c)	17	4,3882			
		10-12 Yıl(d)	9	4,8000			
Odak	1-3 Yıl(a)	200	4,5183	5,237	,002	P>0,05; H0 Kabul d<a, b, c	
	4-6 Yıl(b)	92	4,5637				
	7-9 Yıl(c)	17	4,6807				
	10-12 Yıl(d)	9	3,9524				
Lider Üye Etkileşimi	1-3 Yıl(a)	200	4,5610	2,055	,106	P>0,05; H0 Kabul	
	4-6 Yıl(b)	92	4,6143				
	7-9 Yıl(c)	17	4,5597				
	10-12 Yıl(d)	9	4,2222				

H<sub>0</sub>: Bireylerin çalışma süresi, vizyoner liderliği etkilemez.

H<sub>9</sub>: Bireylerin çalışma süresi, vizyoner liderliği etkiler.

Tablo 16'da vizyoner liderliğin bireylerin çalışma süresine göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda iletişim ( $p=0,663$ ), güvenilirlik ( $p=0,959$ ), risk ( $p=0,381$ ) saygı ( $p=0,512$ ), odak ( $p=0,501$ ) ve lider üye etkileşimi ( $p=0,211$ ) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir ( $p>0,05$ ) ve bireylerin çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.5.2. Çalışma Süresi ile İşletme Performansı Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki

**Tablo-17** Çalışma Süresi ile İşletme Performansı Ölçeği Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Rekabet Performansı	1-3 Yıl(a)	200	4,5021	,915	,434	p>0,05; H0 Kabul
	4-6 Yıl(b)	92	4,5839			
	7-9 Yıl(c)	17	4,4895			
	10-12 Yıl(d)	9	4,2976			
Üretim Performansı	1-3 Yıl(a)	200	4,5723	1,914	,127	p>0,05; H0 Kabul
	4-6 Yıl(b)	92	4,6473			
	7-9 Yıl(c)	17	4,5074			
	10-12 Yıl(d)	9	4,2361			
Finansal Performans	1-3 Yıl(a)	200	4,4118	,328	,805	p>0,05; H0 Kabul
	4-6 Yıl(b)	92	4,3592			
	7-9 Yıl(c)	17	4,3796			
	10-12 Yıl(d)	9	4,2249			
Pazarlama Performansı	1-3 Yıl(a)	200	4,4071	,305	,821	p>0,05; H0 Kabul
	4-6 Yıl(b)	92	4,4112			
	7-9 Yıl(c)	17	4,3849			
	10-12 Yıl(d)	9	4,5873			
Piyasa Performansı	1-3 Yıl(a)	200	4,4434	,344	,793	p>0,05; H0 Kabul
	4-6 Yıl(b)	92	4,4084			
	7-9 Yıl(c)	17	4,3908			
	10-12 Yıl(d)	9	4,5833			

H<sub>0</sub>: Bireylerin çalışma süresi, işletme performansını etkilemez.

H<sub>10</sub>: Bireylerin çalışma süresi, işletme performansı etkiler.

Tablo 17 incelendiğinde; işletme performansının bireylerin çalışma süresine göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda rekabet performansı (p=0,434), üretim performansı (p=0,127), finansal performansı (p=0,805), pazarlama performansı (p=0,821) ve piyasa performansı (p=0,793) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin çalışma süresine göre farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.6. Görev ile Araştırma Ölçekleri Arasındaki İlişki

Görev ile araştırma ölçekleri arasındaki ilişki görev ile vizyoner liderlik ve görev ile işletme performansı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

##### 4.1.13.6.1. Görev ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Tablo-18 Görev ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyley	Görev	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez	
Vizyoner Liderlik	İletişim	Yönetici	30	4,6750	,860	,488	p>0,05; H0 Kabul
		Ofis Çalışanı	197	4,6485			
		Temizlik Görevlisi	27	4,5093			
		İşçi	54	4,6500			
		Güvenlik Görevlisi	10	4,5250			
	Güvenilirlik	Yönetici	30	4,6267	,895	,467	p>0,05; H0 Kabul
		Ofis Çalışanı	197	4,6152			
		Temizlik Görevlisi	27	4,4519			
		İşçi	54	4,6148			
		Güvenlik Görevlisi	10	4,5800			
	Risk	Yönetici	30	4,5083	,840	,501	p>0,05; H0 Kabul
		Ofis Çalışanı	197	4,5355			
		Temizlik Görevlisi	27	4,3796			
		İşçi	54	4,6157			
		Güvenlik Görevlisi	10	4,6000			
	Saygı	Yönetici	30	4,5600	,606	,659	p>0,05; H0 Kabul
		Ofis Çalışanı	197	4,6020			
		Temizlik Görevlisi	27	4,4889			
		İşçi	54	4,6704			
		Güvenlik Görevlisi	10	4,6200			
Odak	Yönetici	30	4,4571	,606	,659	p>0,05; H0 Kabul	
	Ofis Çalışanı	197	4,5533				
	Temizlik Görevlisi	27	4,5026				
	İşçi	54	4,4910				
	Güvenlik Görevlisi	10	4,3857				
Lider Üye Etkileşimi	Yönetici	30	4,5000	1,344	,253	p>0,05; H0 Kabul	
	Ofis Çalışanı	197	4,5880				
	Temizlik Görevlisi	27	4,4328				
	İşçi	54	4,6228				
	Güvenlik Görevlisi	10	4,4086				

H<sub>0</sub>: Bireylerin görevi, vizyoner liderliği etkilemez.

H<sub>11</sub>: Bireylerin görevi, vizyoner liderliği etkiler.

Tablo 18'de vizyoner liderliğin bireylerin görevine göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda iletişim (p=0,488), güvenilirlik (p=0,467), risk (p=0,501) saygı (p=0,659), odak (p=0,659) ve lider üye etkileşimi (p=0,253) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin görevine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### 4.1.13.6.2. Görev ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

**Tablo-19** Görev ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyler	Görev	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez	
İşletme Performansı	Yönetici	30	4,4310	1,160	,328	p>0,05; H0 Kabul	
	Ofis Çalışanı	197	4,5339				
	Temizlik Görevlisi	27	4,3492				
	İşçi	54	4,6091				
	Rekabet Performansı	Güvenlik Görevlisi	10	4,4714	1,141	,337	p>0,05; H0 Kabul
		Yönetici	30	4,4642			
		Ofis Çalışanı	197	4,5995			
		Temizlik Görevlisi	27	4,4657			
	Üretim Performansı	İşçi	54	4,6565	,480	,750	p>0,05; H0 Kabul
		Güvenlik Görevlisi	10	4,4700			
		Yönetici	30	4,4762			
		Ofis Çalışanı	197	4,3730			
Finansal Performans	Temizlik Görevlisi	27	4,2778	1,466	,212	p>0,05; H0 Kabul	
	İşçi	54	4,4422				
	Güvenlik Görevlisi	10	4,4738				
	Yönetici	30	4,5267				
Pazarlama Performansı	Ofis Çalışanı	197	4,4096	1,256	,287	p>0,05; H0 Kabul	
	Temizlik Görevlisi	27	4,2148				
	İşçi	54	4,4196				
	Güvenlik Görevlisi	10	4,6143				
Piyasa Performansı	Yönetici	30	4,5655	4,5857			
	Ofis Çalışanı	197	4,4326				
	Temizlik Görevlisi	27	4,2685				
	İşçi	54	4,4233				
	Güvenlik Görevlisi	10	4,5857				

H<sub>0</sub>: Bireylerin görevi, işletme performansını etkilemez.

H<sub>12</sub>: Bireylerin görevi, işletme performansı etkiler.

Tablo 19'da görüldüğü üzere işletme performansının bireylerin görevine göre değişiklik gösterip göstermediği f testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda rekabet performansı (p=0,328), üretim Performansı (p=0,337), finansal performansı (p=0,750), pazarlama performansı (p=0,212) ve piyasa performansı (p=0,287) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir (p>0,05) ve bireylerin görevine göre farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir.



#### 4.1.14. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler lineer ilişkileri incelemekte kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü saptamak mümkündür. Bu ilişkiler saptanırken korelasyon katsayısından yararlanır ve korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir.

**Tablo-20** Korelasyon Değer Aralıkları

Değer Aralığı	İlişki Büyüklüğü
$-0,2 < r$ veya $r < 0,2$	Çok Zayıf
$-0,4 < r < -0,2$ veya $0,2 < r < 0,4$	Zayıf
$-0,6 < r < -0,4$ veya $0,4 < r < 0,6$	Orta
$-0,8 < r < -0,6$ veya $0,6 < r < 0,8$	Yüksek
$-1 < r < -0,8$ veya $0,8 < r < 1$	Çok Yüksek

Tablo 20 incelendiğinde; korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $1$  aralığında değer alır ve bu değer  $-1$ 'e yaklaştıkça negatif yönlü güçlü ilişki,  $+1$ 'e yaklaştıkça pozitif yönlü güçlü ilişki ve  $0$ 'a yaklaştıkça ise değişkenlerin ilişkisiz olduğu anlamına gelir. Korelasyon katsayısının aldığı değerlere göre ilişki ifadeleri aşığıdaki tablodaki gibidir.

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal büyüklüğü hakkında bilgi verir. Bu sayede araştırmadaki değişkenlerin regresyon analizine uygun olup olmadığı hakkında da bilgi edinilebilir ancak korelasyon analizine bakılarak kesin karar verilemez. Sadece ön bilgi ve fikir edinmek amacıyla kullanılır. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki varsa regresyon analizi sonuçları da anlamlı çıkacaktır. Korelasyon değerlerinin çoğunluğu  $0$  yakın değerler alırsa yani ilişkisiz ise regresyon analizi sonuçlarının büyük çoğunluğu da anlamsız çıkacaktır.

**Tablo-21** Korelasyon İlişki Tablosu

	İletişim	Güvenilirlik	Risk	Saygı	Odak	Lider Üye Etkileşimi	Rekabet Performansı	Üretim Performansı	Finansal Performans	Pazarlama Performansı	Piyasa Performansı
İletişim	1	,918	,606	,649	,019	,735	,512	,551	,424	,410	,449
Güvenilirlik	,918	1	,824	,835	,054	,799	,718	,724	,437	,547	,536
Risk	,606	,824	1	,904	,040	,666	,870	,776	,370	,600	,543
Saygı	,649	,835	,904	1	,049	,681	,785	,863	,470	,628	,606
Odak	,019	,054	,040	,049	1	,165	,137	,156	,056	,049	,038
Lider Üye Etkileşimi	,735	,799	,666	,681	,165	1	,843	,849	,468	,541	,509
Rekabet Performansı	,512	,718	,870	,785	,137	,843	1	,897	,403	,596	,526
Üretim Performansı	,551	,724	,776	,863	,156	,849	,897	1	,492	,635	,598
Finansal Performans	,424	,437	,370	,470	,056	,468	,403	,492	1	,695	,783
Pazarlama Performansı	,410	,547	,600	,628	,049	,541	,596	,635	,695	1	,939
Piyasa Performansı	,449	,536	,543	,606	,038	,509	,526	,598	,783	,939	1

Tablo 21’de korelasyon ilişkileri incelendiğinde faktörler arasındaki ilişkilerin büyük çoğunluğunun yüksek ilişki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik ile iletişim arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,918$ ) incelendiğinde aralarında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. rekabet performansı ile risk ( $r=0,870$ ), lider üye etkileşimi ( $0,843$ ) ve üretim performansı ( $r=0,897$ ) arasında da benzer sonuçların olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda ilişkilerin genelinde yüksek olduğu gözlenmiştir. Ancak bazı ilişkilerin düşük olduğu da görülmektedir. Odak ile üretim performansı arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,156$ ) incelendiğinde Odak ile üretim performansı arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğu görülmektedir. Benzer sonuçlar odak ile iletişim arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,019$ ) incelendiğinde de görülmektedir.

Korelasyon katsayıları incelendiğinde yüksek değerlerin olduğu görülmektedir. Bu nedenle faktörler arasındaki bu ilişkilerin daha detaylı incelenmesi için regresyon analizinden yararlanılabilir. Bu sayede ilişkilerin yönünün ve büyüklüğünün saptanması için daha uygun bir hale gelecektir.

#### 4.1.15. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak mümkündür. Bu analiz tekniğinde iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki açıklamak için matematiksel bir denklem (model) kullanılır ve bu model regresyon denklemi olarak adlandırılır. Regresyon denklemi;  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$  şeklinde formüle edilebilir. Burada  $X_i$  i. bağımsız değişkeni,  $Y$  bağımlı değişkeni,  $\beta_i$  i. bağımsız değişkene ait katsayıyı,  $\epsilon_i$  ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve  $\beta_0$  sabit katsayı değerini temsil etmektedir. Hata terimlerinin toplamları da 0'dır.

Regresyon denklemi ile tanımlanacak faktör ilişkilerine karar verilirken öncelikle kurulacak olan modelin anlamlılığın test edilmesi gerekir. Yapılan Regresyon analizi sonucunda Model anlamlılığı için hesaplanan p değerinin alfa (0,05) değerine eşit ya da daha düşük değerler alması durumunda kurulan modelin anlamlı olduğu söylenebilir. Modelin anlamlı olduğu tespit edildikten sonra modele alınacak faktörlere karar verebilmek için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını test eden p değerleri incelenmelidir. Bu p değerleri arasında alfaya eşit ya da daha düşük değere sahip p değerleri için ilişkilerin anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda ilgili faktörler regresyon denklemine alınması uygun olduğu söylenebilir. Denkleme alınan faktörlerin katsayıları ve ilişki yönleri göz önünde bulundurularak denklem oluşturulur.

##### 4.1.15.1. Vizyoner Liderlik İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Vizyoner liderlik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin test edildiği bu bölüm rekabet performansı ile **vizyoner liderlik arasındaki ilişki**, üretim performansı ile **vizyoner liderlik arasındaki ilişki**, finansal performans ile **vizyoner liderlik arasındaki ilişki**, pazarlama performansı ile **vizyoner liderlik arasındaki ilişki**, piyasa performansı ile **vizyoner liderlik arasındaki ilişki** olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır.

#### 4.1.15.1.1. Rekabet Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-22** Rekabet Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik	Sabit Katsayı	-,038	,102		-,371	,711
	İletişim	-,332	,056	-,251	-5,902	,000
	Güvenilirlik	-,284	,083	-,216	-3,443	,001
	Risk	,792	,035	,780	22,503	,000
	Saygı	-,081	,035	-,074	-2,335	,020
	Odak	,007	,015	,006	,478	,633
	Lider Üye Etkileşimi	,909	,026	,729	34,656	,000

**Model Anlamlılığı İçin P Değeri(p)=0,000**  
**Düzenlenmiş R kare Değeri (R<sup>2</sup>)=0,952**

H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, rekabet performansı üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>13</sub>: Vizyoner liderliğin, rekabet performansı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 22 dikkate alındığında, rekabet performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için kurgulanan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (R<sup>2</sup>) 0,952 olduğu görülmektedir.

Sabit katsayı (p=0,711) ve odak (p=0,633) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edildiği ve rekabet performansını etkilemediği görülmektedir (p>0,05).

İletişim (p=0,000), güvenilirlik (p=0,001), risk (p=0,000), saygı (p=0,020) ve lider üye etkileşimi (p=0,000) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle H<sub>13</sub> hipotezi kabul edilir ve ilgili faktörlerin regresyon denkleminde alınmasının uygun olduğu tespit edilir (p<0,05). Elde edilen bu sonuçlara bakılarak iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi rekabet performansını etkilediği tespit edilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı beş olduğu için  $i=5$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$  şeklinde

olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-23** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Rekabet Performansı
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İletişim
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Güvenilirlik
X <sub>3</sub>	Bağımsız Değişken	Risk
X <sub>4</sub>	Bağımsız Değişken	Saygı
X <sub>5</sub>	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	-0,038 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3 ; \beta_4 ; \beta_5$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,332; -0,284; 0,792; -0,081; 0,909

Tablo 23 ele alındığında; regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

Rekabet Performansı = -0,332 İletişim - 0,284 Güvenilirlik + 0,792 Risk - 0,081 Saygı + 0,909 Lider Üye Etkileşimi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda rekabet performansı ile;

- İletişim ile arasında negatif yönlü %33,2 oranında bir ilişki vardır. İletişim bir birim arttığında rekabet performansı 0,332 birim azalacaktır.
- Güvenilirlik ile arasında negatif yönlü %28,4 oranında bir ilişki vardır. Güvenilirlik bir birim arttığında rekabet performansı 0,284 birim azalacaktır.
- Risk ile arasında pozitif yönlü %79,2 oranında bir ilişki vardır. Risk bir birim arttığında rekabet performansı 0,792 birim artacaktır.
- Saygı ile arasında negatif yönlü %8,1 oranında bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında rekabet performansı 0,081 birim azalacaktır.
- Lider üye etkileşimi ile arasında pozitif yönlü %90,9 oranında bir ilişki vardır. Lider üye etkileşimi bir birim arttığında rekabet performansı 0,909 birim artacaktır.

#### 4.1.15.1.2. Üretim Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-24** Üretim Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik	Sabit Katsayı	-,053	,109		-,484	,629
	İletişim	,271	,061	-,222	-4,473	,000
	Güvenilirlik	,282	,089	-,232	-3,174	,002
	Risk	,099	,038	-,105	-2,605	,010
	Saygı	,823	,037	,809	21,978	,000
	Odak	,022	,016	,020	1,356	,176
	Lider Üye Etkileşimi	,821	,028	,714	29,065	,000

**Model Anlamlılığı İçin P Değeri(p)=0,000**  
**Düzenlenmiş R kare Değeri(R<sup>2</sup>)=0,934**

H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, üretim performansı üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>14</sub>: Vizyoner liderliğin, üretim performansı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 24'te rekabet performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için kurgulanan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (R<sup>2</sup>) 0,934 olduğu görülmektedir.

Sabit katsayı (p=0,629) ve odak (p=0,176) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edildiği ve üretim performansını etkilemediği görülmektedir (p>0,05).

İletişim (p=0,000), güvenilirlik (p=0,002), risk (p=0,010), saygı (p=0,000) ve lider üye etkileşimi (p=0,000) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle H<sub>14</sub> hipotezi kabul edilir ve ilgili faktörlerin regresyon denkleminin alınmasının uygun olduğu tespit edilir (p<0,05). Elde edilen bu sonuçlara bakılarak iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi üretim performansını etkilediği tespit edilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı beş olduğu için  $i=5$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$  şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-25** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Üretim Performansı
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İletişim
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Güvenilirlik
X <sub>3</sub>	Bağımsız Değişken	Risk
X <sub>4</sub>	Bağımsız Değişken	Saygı
X <sub>5</sub>	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	-0,053 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3 ; \beta_4 ; \beta_5$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,271; -0,282; -0,099; 0,823; 0,821

Tablo 25'te anlatıldığı üzere, regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

Rekabet Performansı = -0,271 İletişim - 0,282 Güvenilirlik - 0,099 Risk + 0,823 Saygı + 0,821 Lider Üye Etkileşimi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda üretim performansı ile;

- İletişim ile arasında negatif yönlü %27,1 oranında bir ilişki vardır. İletişim bir birim arttığında üretim performansı 0,271 birim azalacaktır.
- Güvenilirlik ile arasında negatif yönlü %28,2 oranında bir ilişki vardır. Güvenilirlik bir birim arttığında üretim performansı 0,282 birim azalacaktır.
- Risk ile arasında negatif yönlü %9,9 oranında bir ilişki vardır. Risk bir birim arttığında üretim performansı 0,099 birim azalacaktır.
- Saygı ile arasında pozitif yönlü %82,3 oranında bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında üretim performansı 0,823 birim artacaktır.
- Lider üye etkileşimi ile arasında pozitif yönlü %82,1 oranında bir ilişki vardır. Lider üye etkileşimi bir birim arttığında üretim performansı 0,821 birim artacaktır.

#### 4.1.15.1.3. Finansal Performans ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-26** Finansal Performans ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik	Sabit Katsayı	,627	,447		1,403	,162
	İletişim	,644	,248	,423	2,597	,010
	Güvenilirlik	-,853	,363	-,562	-2,348	,020
	Risk	-,255	,155	-,218	-1,642	,102
	Saygı	,831	,153	,654	5,427	,000
	Odak	,007	,067	,005	,107	,915
	Lider Üye Etkileşimi	,438	,116	,305	3,793	,000

**Model Anlamlılığı İçin P Değeri(p)=0,000**  
**Düzenlenmiş R kare Değeri(R<sup>2</sup>)=0,304**

H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, finansal performans üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>15</sub>: Vizyoner liderliğin, finansal performans üzerinde etkisi vardır.

Tablo 26 ele alındığında; finansal performans ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için kurgulanan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (R<sup>2</sup>) 0,304 olduğu görülmektedir.

Sabit katsayı (p=0,162), risk (p=0,102) ve odak (p=0,915) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edildiği ve finansal performansı etkilemediği görülmektedir (p>0,05).

İletişim (p=0,010), güvenilirlik (p=0,020), saygı (p=0,000) ve lider üye etkileşimi (p=0,000) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle H<sub>15</sub> hipotezi kabul edilir ve ilgili faktörlerin regresyon denkleminde alınmasının uygun olduğu tespit edilir (p<0,05). Elde edilen bu sonuçlara bakılarak iletişim, güvenilirlik, saygı ve lider üye etkileşiminin finansal performansını etkilediği tespit edilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı dört olduğu için  $i=4$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$  şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.



**Tablo-27** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Finansal Performans
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	İletişim
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Güvenilirlik
X <sub>3</sub>	Bağımsız Değişken	Saygı
X <sub>4</sub>	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	-0,627 (Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2 ; \beta_3 ; \beta_4$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,644; -0,853; 0,831; 0,438

Tablo 27'deki bilgiler ışığında, regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

Finansal Performans = 0,644 İletişim - 0,853 Güvenilirlik + 0,831 Saygı + 0,438 Lider Üye Etkileşimi

Kurulan regresyon denklemi sonucunda finansal performansla;

- İletişim ile arasında negatif yönlü %64,4 oranında bir ilişki vardır. İletişim bir birim arttığında finansal performans 0,644 birim azalacaktır.
- Güvenilirlik ile arasında negatif yönlü %85,3 oranında bir ilişki vardır. Güvenilirlik bir birim arttığında finansal performans 0,853 birim azalacaktır.
- Saygı ile arasında pozitif yönlü %83,1 oranında bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında finansal performans 0,831 birim artacaktır.
- Lider üye etkileşimi ile arasında pozitif yönlü %43,8 oranında bir ilişki vardır. Lider üye etkileşimi bir birim arttığında finansal performans 0,438 birim artacaktır.

#### 4.1.15.1.4. Pazarlama Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-28** Pazarlama Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik	Sabit Katsayı	1,150	,347		3,316	,001
	İletişim	-,261	,192	-,200	-1,359	,175
	Güvenilirlik	,121	,282	,093	,430	,667
	Risk	,085	,120	,085	,708	,480
	Saygı	,453	,119	,416	3,813	,000
	Odak	-,025	,052	-,021	-,486	,628
	Lider Üye Etkileşimi	,342	,090	,278	3,811	,000

**Model Anlamlılığı İçin P Değeri (p)=0,000**  
**Düzenlenmiş R kare Değeri (R<sup>2</sup>)=0,430**

H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, pazarlama performansı üzerinde etkisi yoktur.  
H<sub>16</sub>: Vizyoner liderliğin, pazarlama performansı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 28'de pazarlama performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için kurgulanan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır (p=0,000<0,05). Ayrıca regresyon modelinin açıklama yüzdesinin (R<sup>2</sup>) 0,430 olduğu görülmektedir.

İletişim (p=0,175), güvenilirlik (p=0,667), risk (p=0,480) ve odak (p=0,628) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H<sub>0</sub> hipotezinin kabul edildiği ve pazarlama performansını etkilemediği görülmektedir (p>0,05).

Sabit katsayı (p=0,001), saygı (p=0,000) ve lider üye etkileşimi (p=0,000) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle H<sub>16</sub> hipotezi kabul edilir ve ilgili faktörlerin regresyon denkleminde alınmasının uygun olduğu tespit edilir (p<0,05). Elde edilen bu sonuçlara bakılarak sabit katsayı, saygı ve lider üye etkileşiminin pazarlama performansını etkilediği tespit edilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için i=2 olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-29** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Pazarlama Performansı
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	Saygı
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
β <sub>0</sub>	Sabit Katsayı	1,150(Tablodaki B değerlerinden)
β <sub>1</sub> ; β <sub>2</sub>	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,453; 0,342

Tablo 29 incelendiğinde,regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Finansal Performans} = 1,150 + 0,453 \text{ Saygı} + 0,342 \text{ Lider Üye Etkileşimi}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda pazarlama performansıyla;

- Saygı ile arasında pozitif yönlü %45,3 oranında bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında pazarlama performansı 0,453 birim artacaktır.
- Lider üye etkileşimi ile arasında pozitif yönlü %34,2 oranında bir ilişki vardır. Lider üye etkileşimi bir birim arttığında pazarlama performansı 0,342 birim artacaktır.

#### 4.1.15.1.5. Piyasa Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

**Tablo-30** Piyasa Performansı ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişki

Ölçekler	Düzeyleler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Vizyoner Liderlik	Sabit Katsayı	1,133	,348		3,260	,001
	İletişim	,189	,193	,150	,982	,327
	Güvenilirlik	-,306	,283	-,243	-1,082	,280
	Risk	-,008	,121	-,008	-,068	,946
	Saygı	,612	,119	,580	5,136	,000
	Odak	-,015	,052	-,013	-,290	,772
	Lider Üye Etkileşimi	,245	,090	,206	2,729	,007

Model Anlamlılığı İçin P Değeri(p)=0,000  
Düzenlenmiş R kare Değeri(R<sup>2</sup>)=0,389

H<sub>0</sub>: Vizyoner liderliğin, piyasa performansı üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>17</sub>: Vizyoner liderliğin, piyasa performansı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 30'da piyasa performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için kurgulanan modelin anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p=0,000<0,05$ ). Ayrıca regresyon modelinin açıklama yüzdesinin ( $R^2$ ) 0,389 olduğu görülmektedir.

İletişim ( $p=0,327$ ), güvenilirlik ( $p=0,280$ ), risk ( $p=0,946$ ) ve odak ( $p=0,772$ ) için hesaplanan p değeri incelendiğinde  $H_0$  hipotezinin kabul edildiği ve piyasa performansını etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Sabit katsayı ( $p=0,001$ ), saygı ( $p=0,000$ ) ve lider üye etkileşimi ( $p=0,007$ ) için hesaplanan p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle  $H_{17}$  hipotezi kabul edilir ve ilgili faktörlerin regresyon denkleminde alınmasının uygun olduğu tespit edilir ( $p<0,05$ ). Elde edilen bu sonuçlara bakılarak sabit katsayı, saygı ve lider üye etkileşiminin piyasa performansını etkilediği tespit edilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$  şeklinde kurulacak olan denklem için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen düzey sayısı iki olduğu için  $i=2$  olarak alınır. Yani elde edeceğimiz denklemin teorik yapısı  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$  şeklinde olacaktır. Bu denklemde kullanılan sembollerin anlam ve karşılıkları aşağıdaki regresyon sembollerinin karşılıkları tablosunda verilmiştir.

**Tablo-31** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Piyasa Performansı
$X_1$	Bağımsız Değişken	Saygı
$X_2$	Bağımsız Değişken	Lider Üye Etkileşimi
$\beta_0$	Sabit Katsayı	1,113(Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1 ; \beta_2$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,612; 0,245

Tablo 31'deki bilgiler ışığında, regresyon sembollerinin karşılıkları tablosundaki sembol karşılıkları ve değerler denklemde yerine koyulursa denklemin son hali aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Piyasa Performansı} = 1,113 + 0,612 \text{ Saygı} + 0,245 \text{ Lider Üye Etkileşimi}$$

Kurulan regresyon denklemi sonucunda piyasa performansıyla;

- Saygı ile arasında pozitif yönlü %61,2 oranında bir ilişki vardır. Saygı bir birim arttığında piyasa performansı 0,612 birim artacaktır.
- Lider üye etkileşimi ile arasında pozitif yönlü %24,5 oranında bir ilişki vardır. Lider üye etkileşimi bir birim arttığında piyasa performansı 0,245 birim artacaktır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni bakış açısına sahip olan vizyoner liderler, diğer pek çok yöneticiden farklılık göstererek olayları ve değişiklikleri okuyabilme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla geleceğe farklı bir bakış açısı ile bakabilen liderler, vizyoner liderler olmaktadır. İşletmelerin gelecek dönemlere yönelik olarak göstermiş olduğu gayretlerin özendirilmesi sonucunda çalışan motivasyonu artmakta ve bu da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

İşletme performansı ise işletmelerin amaçladıkları şeylerin gerçekleştirilebilmesi için gösterilmiş olan bütün çabaların değerlendirilmesi olmaktadır. İşletme performansı, yönetim kademesinin kontrol işlevlerinin gerçekleştirilmesi açısından önemli olmaktadır. İşletme performansının ölçülmesi, işletmelerin rekabet arenasında başarılı olabilmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme performansı, işletme içinde yer alan bütün alanlarda kullanılmakta olan bir araç durumuna gelmiştir.

Bu kapsamda çalışmada; vizyoner liderlik davranışlarının işletme performansına etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında alan araştırması yapılmış ve alan araştırmasından elde edilen sonuçlar ve sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

***Yapılan araştırmalar neticesinde anova analizlerinden elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:***

➤ Vizyoner liderlik ile bireylerin cinsiyeti arasındaki ilişki incelendiğinde; cinsiyet unsuru, erkekler ve kadınlar arasında bulunan biyolojik anlamda belirlenmiş olan farklılıklar olarak tanımlanabilir. Toplumsal yapı içinde beraberlik, eşitlik ve birlik olmanın yanında ayrımlar ile zıtlıklar mevcut olmaktadır. Vizyoner liderler ise, işletmelerin ve toplumların geleceklerini tasarlayan, düşleyen kişiler olarak tanımlanabilir.

➤ İşletme performansı ile bireylerin cinsiyeti arasındaki ilişki incelendiğinde; performans, istenilen sonuçların elde edilebilmesini ve başarıyı elde etmeyi amaçlayan yetenek ile güç olarak tanımlanmaktadır. Belirli dönem sonunda elde edilmiş olan çıktılara göre işletmelerin görevlerinin ya da amaçlarının yerine getirilme derecesi de işletme performansını ortaya koymaktadır.

➤ Vizyoner liderlik ile bireylerin medeni durumları arasındaki ilişki incelendiğinde; evli bireyler açısından aile büyük bir önem taşımakta ve bekar bireylere göre aile mutluluğunu daha da ön planda tutmaktadır. Evli bireyler bekar bireylere göre daha çok ücret beklentisi bulunmaktadır.

➤ Vizyoner liderlik ile bireylerin medeni durumları arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilerin medeni durumlarının, işletme performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş yaşamında kadın çalışanların bekar olduğu zamanlardaki performanslarının evlilik hayatı ile birlikte özellikle de çocuk sahibi oldukları zaman azalabilmektedir. Çalışan bireylerin iyi şekilde gitmekte olan evlilikleri de işletme performansını olumlu şekilde etkilemektedir.

➤ Vizyoner liderlik ile bireylerin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde; yaş unsuru, çalışanların liderleri ile kurmayı planladıkları ilişkilerin en önemli göstergelerinden biri olmaktadır. Vizyoner liderliğin uygulandığı konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin yaş düzeyleri, yapılan işe yönelik olarak algılarını, isteklerini, tutumlarını ve beklentilerini etkilemektedir. Yaşı ilerlemiş olan çalışanlar, liderlerin belirlemiş oldukları vizyonlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için liderlere destek olmaktadır.

➤ İşletme performansı ile bireylerin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanların çalışma kapasiteleri ile yaşları, hızlı düşünme becerileri, hareket etme yetenekleri ve performansları arasında doğru orantı bulunmaktadır. Konaklama-işletmeleri de dahil olmak üzere bütün işletmelerde çalışanların fiziksel olarak 18-27 yaş arasında güçlerinin en yüksek düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Bundan sonraki dönemlerde ise bireyler güç kaybetmeye başlamaktadır. Yaş düzeyinin ilerlemesi, konaklama işletmelerinde çalışma sürelerinin getirmiş olduğu yoğunluk ile bütün aktiviteler sonucunda bireyler güç kaybetmeye başlamaktadır.

➤ Vizyoner liderlik ile bireylerin eğitim durumları arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinde yer alan vizyoner liderler her ne kadar vizyon belirlemiş olsalar da teknolojik anlamda ne kadar ileri düzeyde olurlarsa olsunlar çalışmanın sürdürülmesine yönelik faaliyetlerin yürütülebilmesini sağlayabilecek kapasitede insan gücünün bulunmaması halinde pek bir anlam ifade etmemektedir. Konaklama işletmelerinin en önemli varlığı olarak görülen çalışanlar; bilgileri, yetenekleri ve uzmanlıkları kullanılarak iş süreçlerini düzgün şekilde yerine getirmektedir.

➤ İşletme performansı ile bireylerin eğitim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinde çalışanların müşterilerle yakın ilişki içinde bulunmasından dolayı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların bulunması büyük önem taşımaktadır.

➤ Vizyoner liderlik ile bireylerin çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinde bireylerin çalışma süreleriyle vizyoner liderlik algıları arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Vizyoner liderlik algıları arttıkça

çalışma süreleri de artmaktadır. 1-3 yıl arası konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin odaklanma sorunu yaşamalarında vizyoner liderlerin etkisi büyük olmaktadır.

➤ İşletme performansı ile bireylerin çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; işletme performansının artırılması aşamasında uygulanacak olan izlenim yönetimlerinde çalışma süresi büyük bir önem taşımaktadır. İşletmede bulunan çalışanların çalışma süresi arttıkça konaklama işletmelerinde çalışanlar ile yöneticilerin gelen müşterileri tanıma, işletme hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaktadır.

➤ Vizyoner liderlik ile bireylerin görevleri arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin bulunmuş oldukları pozisyona ve görevlerine yönelik olarak vizyoner liderlik algıları da değişiklik göstermektedir. İşletmelerde liderlerin etkili bir vizyon oluşturabilmesi açısından çalışanların algıları da değişiklik göstermektedir.

➤ İşletme performansı ile bireylerin görevi arasındaki ilişki incelendiğinde; rekabet gücü elde edebilmek ve devamlı olarak değişmekte olan piyasalara uyum gösterebilmek amacı ile yöneticilerin ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin konaklama işletmelerinde gerekli insan kaynağını belirleyebilmesi için ise görev alanları değişik olsa da aynı işletme altında yer alan çalışanların konaklama işletmelerinde iletişimlerini geliştirecek faaliyetler düzenlemesi gerekmektedir. Bu da işletme performansının artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

***Yapılan araştırmalar neticesinde regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:***

➤ Vizyoner liderliğin alt boyutlarından iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi ile rekabet performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek amacıyla yürütülmekte olan etkinliklerin hepsi rekabet olarak tanımlanmaktadır. İş çevresini, artmakta olan rekabet, müşterilerin isteklerinde meydana gelen hızlı değişimler ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler şeklinde tanımlamak mümkün olabilir. Rekabet performansının geliştirilmesi açısından belli vizyona sahip liderlerin bulunması önem arz etmektedir.

➤ Üretim performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinin üretime yönelik stratejilerinin en temel işlevi, rekabeti destekleyebilecek üretim yeteneklerinin de birleştirilmesi ile üretim performansı olumlu etkilenmektedir. Değişmekte olan rekabet ortamı ile beraber rekabet üstünlüğü



elde etmek isteyen işletmelerin vizyonlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

➤ Finansal performans ile vizyoner liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri, vizyoner liderlik uygulamalarına, rakipleri ile başa çıkma yeteneklerine yani işletmelerin rekabet güçlerine bağlı olmaktadır. Bütün işletmelerin vizyoner lideri takip etmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin aynı vizyonu takip etmeleri kolay olmayan hedeflerini ortaya koymaktadır.

➤ Pazarlama performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinin belli pazarlama hedefleri ve vizyonları bulunduğu, söz konusu hedeflere yönelik beklentilerini çalışan bireylere göstererek çalışanların sergilediği performansları değerlendirebilmek için pazarlama performansı kullanılmaktadır.

➤ Piyasa performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde; piyasa davranışlarının neticeleri konusundaki yargılar performansı ortaya koymaktadır. Etkinlik, ilerleme ve doğruluk, piyasa performansını ortaya koymaktadır. Vizyoner liderler, bulunduğu işletmelerde pazarlarda etkili birer güç olabilmek ve işletme performansını arttırabilecek girişimlerde bulunmakta ve böylece piyasa performansını da olumlu etkilemektedir.

***Yapılan araştırmalar neticesinde anova analizlerinden elde edilen sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:***

• Yapılan analizler sonucunda, bireylerin cinsiyetinin vizyoner liderliğin alt boyutlarını (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak, lider üye etkileşimi) istatistiki anlamda etkilediği (0,05>0,000, 0,000, 0,031, 0,011, 0,014, 0,001) tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile bireylerin cinsiyeti arasındaki ilişkiye öneri olarak; yeni bir bakış açısına ve vizyoner bir görüşe sahip olan yöneticilerin, diğer pek çok yöneticiden farklı şekilde değişik olayları ve gelişmeleri okuyabilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla cinsiyet ayrımı gözetmeksizin bütün vizyon sahibi yöneticilerin görüşlerinin alınması işletme performansının arttırılması açısından yararlı olabilir.

• Yapılan incelemeler sonucunda, bireylerin cinsiyetinin işletme performansı alt boyutlarından üretim performansı, finansal performans ve piyasa performansını istatistiki anlamda etkilediği (0,05>0,024, 0,016, 0,016) tespit edilmiştir. İşletme performansı ile bireylerin cinsiyeti arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletme performansı kriterlerinin, işletmelerde çalışan bireylerin cinsiyet özelliklerinden bağımsız şekilde

kurgulanması, ölçütlerin de çalışanların bireysel, toplumsal ve kurumsal değerlerle uyumlu olan aynı statüdeki bireylerle farklılıklarını ortaya koyabilecek şekilde özendirilmesi yararlı olabilir.

- Analizler sonucunda, bireylerin medeni halinin vizyoner liderliğin alt boyutlarından iletişim, güvenilirlik, risk ve saygıyı istatistiki anlamda etkilediği ( $0,05 > 0,003$ ,  $0,002$ ,  $0,006$ ,  $0,007$ ) tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile bireylerin medeni durumları arasındaki ilişkiye öneri olarak; hem konaklama işletmeleri hem de diğer işletmelerde çalışanların verimliliğini en üst düzeyde tutabilmek ve çalışanlardan en iyi verimi alabilmek için durumları destekleyen başarılı ve yönlendirici durumlara göre vizyoner liderlik uygulamalarının yapılması yararlı olabilir.

- İncelemeler sonucunda, bireylerin medeni halinin işletme performansı alt boyutlarından rekabet performansı ve üretim performansını istatistiki anlamda etkilediği ( $0,05 > 0,038$ ,  $0,040$ ) tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile bireylerin medeni durumları arasındaki ilişkiye öneri olarak; aile, kişilerin hedefleri ve değerleri açısından önemli alanlardan biri olmaktadır. Bundan dolayı aile ve iş rolleri arasında yaşanmakta olan uyumsuzlukların giderilmesi, işletme verimliliğinin artırılması açısından yararlı olabilir.

- Araştırmalar sonucunda, bireylerin yaşının vizyoner liderliğin alt boyutlarını (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak, lider üye etkileşimi) istatistiki anlamda etkilemediği ( $0,05 < 0,326$ ,  $0,336$ ,  $0,647$ ,  $0,432$ ,  $0,516$ ,  $0,171$ ) tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile bireylerin yaşı arasındaki ilişkiye öneri olarak; farklı pek çok yaş düzeyindeki grupların vizyoner liderlerin gelişim ve değişimlerinin adına kurgulayacakları özendirici yöntemlere veya etkileşimci liderlerin var olmakta olan düzenlerinin hatasız şekilde devamlılıklarını sağlayabilmek adına pek çok özendirme tekniği kullanılmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanların vizyoner liderlerin sahip olduğu özendirme taktiklerine vermiş oldukları tepkilerin iyi bir şekilde incelenmesi işletmeler açısından yararlı olabilir.

- Yapılan araştırmalar sonucunda, bireylerin yaşının işletme performansı alt boyutlarını (rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansını) istatistiki anlamda etkilemediği ( $0,05 < 0,282$ ,  $0,186$ ,  $0,295$ ,  $0,232$ ,  $0,606$ ) tespit edilmiştir. İşletme performansı ile bireylerin yaşı arasındaki ilişkiye öneri olarak; konaklama işletmelerinin verimliliklerinin azalmaması açısından bünyesinde barındırmış olduğu yaşlı ilerlemiş ve tecrübeli kişilerin motivasyonunu artırması yararlı olabilir.

- Yapılan analizler sonucunda, bireylerin eğitim durumunun iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi boyutlarını istatistiki anlamda etkilediği

(0,05>0,000, 0,000, 0,028, 0,033, 0,007) tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile bireylerin eğitim durumları arasındaki ilişkiye öneri olarak; rekabet arenasında belirli bir vizyona sahip lideri bulunan işletmelerin rakipleri ile mücadele edebilmesi için işe alım aşamasında belirlenen vizyonu gerçekleştirebilecek kapasiteye sahip bireyleri istihdam etmesi yararlı olabilir.

- Yapılan incelemeler sonucunda, bireylerin eğitim durumunun işletme performansı alt boyutlarını (rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansını) istatistiki anlamda etkilemediği (0,05<0,093, 0,102, 0,681, 0,899, 0,785) tespit edilmiştir. İşletme performansı ile bireylerin eğitim durumu arasındaki ilişkiye öneri olarak; çalışanların eğitilmesi, yüksek performanstan yararlanılarak çalışma kapasitesinin ve hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi, hem hizmet kalitesinin hem de çalışma kapasitesinin artırılması açısından yararlı olabilir.

- Analizler sonucunda, bireylerin çalışma süresinin odak alt boyutunu istatistiki anlamda etkilediği (0,05>0,002) tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile bireylerin çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinde uzun yıllar boyunca çalışmış yöneticilerin, sergilemiş oldukları vizyoner liderlik davranışlarını sergilemelerinin pekiştirilmesi amacıyla liderlik kapsamında gelişmekte olan modern arayışların dikkate alınarak gerekli eğitim çalışmalarını yapılması yararlı olabilir.

- İncelemeler sonucunda, bireylerin çalışma süresinin işletme performansı alt boyutlarını (rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansını) istatistiki anlamda etkilemediği (0,05<0,434, 0,127, 0,805, 0,821, 0,793) tespit edilmiştir. İşletme performansı ile bireylerin çalışma süresi arasındaki ilişkiye öneri olarak; konaklama işletmelerinde çalışma süresi uzun olanların diğer çalışanlara oranla işletme performansına katkısı daha çok olmaktadır. Bu nedenle işletmede yeni çalışmaya başlayan bireylerin deneyimli çalışanların yanına verilmesi işletme devamlılığının sağlanması açısından yararlı olabilir.

- Yapılan analizler sonucunda, bireylerin görevinin vizyoner liderliğin alt boyutlarını (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak, lider üye etkileşimi) istatistiki anlamda etkilemediği (0,05<0,488, 0,467, 0,501, 0,659, 0,659, 0,253) tespit edilmiştir. Vizyoner liderlik ile bireylerin görevleri arasındaki ilişkiye öneri olarak; konaklama işletmelerinde bütün kademelerde çalışanlara işletme performansı kriterlerinin en iyi şekilde aktarılması ile vizyoner liderlik başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Dolayısıyla işletme performansını arttıracak ve belirlenmiş vizyonlara ulaşabilmek açısından çalışanlara en uygun çalışma şartlarının oluşturulması fayda sağlayabilir.

- Analizler sonucunda, bireylerin görevinin işletme performansı alt boyutlarını (rekabet performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve piyasa performansını istatistiki anlamda etkilemediği (0,05<0,328, 0,337, 0,750, 0,212, 0,287) tespit edilmiştir. İşletme performansı ile bireylerin görevi arasındaki ilişkiye öneri olarak; konaklama işletmeleri içerisinde statüleri ve görevleri farklı olan pek çok çalışan yer almaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde çalışan bireyler arasında iletişimi güçlendirebilecek teknikler geliştirilmesi, çalışanlar arasında ayırım yapılmadan bütün çalışanların bilgi ve düşüncelerine başvurulması, işletme amaçlarına ulaşabilmek açısından fayda sağlayabilir.

***Yapılan araştırmalar neticesinde regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:***

- Bu çalışmada; vizyoner liderliğin alt boyutlarından iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi ile rekabet performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (0,05>0,000, 0,001, 0,000, 0,020, 0,000) tespit edilmiştir. Vizyoner liderliğin alt boyutlarından iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi ile rekabet performansı arasındaki ilişkiye öneri olarak; vizyoner liderliği benimsemiş olan işletmelerin böyle ortamlarda sürdürülebilir rekabet performansını arttırabilmeleri için vizyoner liderliği özendirici girişimlerde bulunması yararlı olabilir.

- Yapılan incelemeler sonucunda; iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve lider üye etkileşimi ile üretim performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (0,05>0,000, 0,002, 0,010, 0,000, 0,000) tespit edilmiştir. Üretim performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiye öneri olarak; konaklama işletmelerinin başarı elde edebilmesi için vizyonlarını en iyi şekilde belirleyebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerine vizyon sahibi yöneticilerin istihdam edilmesi, üretim performansının arttırılması açısından fayda sağlayabilir.

- Yapılan analizler sonucunda; iletişim, güvenilirlik, saygı ve lider üye etkileşimi ile finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (0,05>0,010, 0,020, 0,000, 0,000) tespit edilmiştir. Finansal performans ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiye öneri olarak; işletmelerin hedeflemiş oldukları vizyonları kapsamında güçlü yapıya sahip yönetsel liderlik, performansın ölçülmesine önem vermekte olan kuruma odaklanan düşünce şekli ile verimli olabilecek performans teşviklerinin gerçekleştirilmesi yararlı olabilir.

- Yapılan incelemeler sonucunda, odak ve lider üye etkileşimi ile pazarlama performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (0,05>0,000, 0,000) tespit edilmiştir. Pazarlama performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiye öneri olarak; -

pazarlama performansı değerlendirmelerinin, işletmeler üzerinde etkili olabilmesi için vizyoner liderliği uygulayan işletmelerin performans değerlendirmeleri sırasında işletmelerin gözden geçirilmesi amacı ile pazarlamaya yönelik parametreler belirlemesi yararlı olabilir.

- Yapılan bu çalışmada; saygı ve lider üye etkileşimi ile piyasa performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (0,05>0,000, 0,007) tespit edilmiştir. Piyasa performansı ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkiye öneri olarak; vizyoner liderliği en iyi şekilde uygulamayı amaçlayan konaklama işletmelerinde yöneticilerin, işletme değerlerini arttırmaları ve piyasa performanslarını arttırabilmeleri için yönetim sistemlerini en iyi şekilde oluşturmaları yararlı olabilir.

#### **Uygulamacılara öneri olarak:**

İşletmelerde çalışan bireylerin performanslarını arttırmak için işverenlerin ya da yöneticilerin dikkat etmeleri gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

1. İşletme performansının artırılması açısından işlerini yürütebilmeleri için çalışanlara gerekli ortamı hazırlanmalıdır.
2. Çalışanların iş saatlerini tamamen işe adanmaları, zihnen ve bedenen iş ortamında var olmaları sağlanmalıdır.
3. Beklenen neticelerin, net ve açık bir biçimde çalışan bireylere iletilmelidir.
4. Araştırmacı, sonuç üretici, problem çözücü ve araştırmacı bireylerin işlerini zamanında bitirebilmesi sağlanmalıdır.
5. Çalışan bireylere yapmış oldukları iş karşılığında ödül verilmelidir.
6. Çalışanların yapmakta oldukları işleri kendi işleri gibi sahiplenmesi ve işini sevmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ACAR Ahmet C., **Örgütsel Yetenek-Strateji Uyumu ve Küçük İşletmelerde Performans**, I. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 1991.
- ACAR Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi, Yayınları No: 640, Ankara, 1999.
- AKAL Zuhal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- AKAL Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 2005.
- AKGEMCİ Tahir ve GÜLEŞ Hasan Kürşat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, 2009.
- AKIŞ Yeşim Toduk, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- AKMAN Gül Nur, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Çay Meslek Yüksek Okulu İşletme Yönetimi Programı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2014.
- ANBAR Adem ve ALPER Değer, **Yatırım Projeleri Analizi**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2015.
- AYDIN Mahmut, **Eğilim Yönelimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1994.
- AYDIN Nurhan, Mehmet Başar ve Metin Çoşkun, **Finansal Yönetim, Yenilenmiş**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci, **Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- BÜYÜKKILIÇ Deniz, **Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**, MPM Yayınları: 680, Ankara, 2004.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN Semra Demir, **Eğilim Yönelimi**, Gül Yayınevi, Ankara, 1993.
- BERHAM Nihal Kartaltepe, **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- BLOCH Susan, ŞENSOY Ümit ve WHITELEY Philip, **Kusursuz Liderlik: Liderlik Yeteneklerinizi Geliştirme Kılavuzu**, Optimist, 2005.
- BULUÇ Bekir, **Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**, Pegem Atıf İndeksi, 2018.
- COVEY Stephen R., **Principle Centered Leadership**, Simon and Schuster Books, New York, 1990.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.

- ÇAĞLAR Yücel, **Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi Eğitimi**, MPM Yayınları, Ankara, 2004.
- ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, 2. Baskı, Pegema Yayınevi, Ankara, 2000.
- ÇELİK Veli, "Geleceğin Okul Liderleri", **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tek Işık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, Ankara, 2001.
- DEMİRKAYA Hülya, **Performans Ölçüm Rehberi**, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000.
- DOĞAN Özlem, **Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1986.
- DOĞAN Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2006.
- DPT, **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000.
- ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- ERÇİL Yavuz, **Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli**, 21. Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1997.
- ERDAMAR Cengiz ve BASIK Feryal Orhon, **Finansal Muhasebe ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi**, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2006.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- FRIMAN Henrik, Perception Warfare: a Perspective for the Future, **Department of Operational Studies Discussion Paper**, 1999.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- KADRİ Mirze ve ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.
- KARAKAŞ Bülent ve AK Rengin, "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", Kamu Yönetiminde Kalite **3. Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayınları No: 319, Ankara, 2003.
- KİPOĞLU Osman, BEREKET Serkan ve İNCİROĞLU Yunus Emre, **Enerji Performans Sözleşmesi İle Atık Su Isı Geri Kazanımı Sistemi Projesi, Çeşitli Sektörlerde Enerji Verimliliği Uygulamaları**, Bildiriler Kitabı, Beşinci Ulusal Verimlilik Kongresi, 6-7 Ekim Ankara, 2015.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2013.
- LYNCH Richard L., **Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement**, Blackwell Publishing, Oxford, 1991.
- MARSHALL Sashkin, **Visionary Leader Assessment Trainers Guide**, Human Resource Development Pr., 1996.
- MARŞAP Akın, **Yaratıcı Liderlik**, İnci Kitap, Ankara, 1999.

- MAXWELL John, **İçimizdeki Lideri Geliştirmek**, (Çeviren: Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, 2004.
- ÖZDEMİR Gürcan, **Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi**, Çatı Kitapları Yayınevi, Ankara, 2014.
- PANDE Peter, NEUMAN Robert and CAVANAGH Roland, **The Six Sigma Way Team Field Book, An Implementation Guide for Process Improvement Teams**, McGraw-Hill, Chicago, 2001.
- PARIKH Jagdish, NEUBAUER Fred and LANK Alden G., **Developing a vision. Beyond Leadership**, (Revised Edition: Warren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), Oxford, Blackwell, UK, 1996.
- PORTER Michael E., **Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, Free Press, New York, 1980.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Furkan Yayınları, Bursa, 1994.
- SARUHAN Sadi Can ve YILDIZ Müge Leyla, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım A.Ş., Ankara, 2009.
- ŞAHİN Ümit, **Hastane işletmeciliğinde Kalite**, (Editör: Nurullah Uçkun), Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, Eskişehir, 1999.
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, **Mesleki Gelişim Etkili İletişim**, Ankara, 2015.
- TARHAN Nevzat, **Makul Çözüm Aile İçi İletişim Rehberi**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006.
- TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999.
- TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yaşar ve VAROĞLU Demet Bacacı, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008.
- UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008.
- WERNER Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, (Çeviren: Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- YAVUZ İlknur, **Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları**, MPM Yayınları, Ankara, 2003.
- YILMAZ Abdullah ve AKDEMİR Sunda, **Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2000.
- ERÇETİN Şule, **İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları**, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Tuzla- Deniz Harp Okulu Basımevi, Sayı: 1, İstanbul, 1997.



## MAKALELER

- AKMAN Gülşen, ÖZKAN Coşkun ve HATİCE Eriş, "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi***, 2008, Yıl: 7, Sayı: 13, 93-115.
- AKYÜZ Münevver Yalçinkaya, "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik", ***İzmir: Ege Eğitim Dergisi***, 2002, Cilt: 1, Sayı: 2, 109-119.
- ALBAYRAK Ali Sait ve AKBULUT Ramazan, "Karlılığı Etkileyen Faktörler: İMKB Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir İnceleme", ***ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi***, 2008, Cilt: 4, Sayı: 7, 55-83.
- ALPKUTLU Menderes, "Yeni Düzen Arayışında Doğal Liderler: Güvenlikleri ve Güvendikleri", ***Kuram ve Uygulama Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi***, 2019, Cilt: 2, Sayı: 1, 41-58.
- ANDY Neely and ADAMS Chris, "Perspectives on Performance: The Performance Prism", ***Journal of Cost Management***, 2001, Volume: 15, No: 1, 7-15.
- ATAK Metin, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", ***Journal of Aeronautics and Space Technologies***, 2005, Cilt: 2, Sayı: 2, 59-67.
- ATKINSON Anthony A., WATERHOUSE John H. and WELLS Robert B., "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", ***Sloan Management Review***, 1997, Volume: 38, No: 3, 25-38.
- AYDEMİR Aydem Çiftçioğlu, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", ***Yönetim Bilimleri Dergisi***, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 94-116.
- AYIK Ahmet ve ŞAYİR Gönül, "İlköğretim Kurumlarında Görevli Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", ***Ekev Akademi Dergisi***, 2014, Yıl: 18, Sayı: 60.
- AYYILDIZ Hasan ve CENGİZ Ekrem, "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***, 2006, Cilt: 11, Sayı: 1, 63-84
- 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.
- BALOĞLU Nuri, "Dağıtım Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı", ***Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi***, 2011, Cilt: 12, Sayı: 3, 127-148.
- BAYRAK Sabahat, "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 2001, Cilt: 6, Sayı: 1, 23-42.
- BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", ***Sayıstay Dergisi***, 2006, Sayı: 62, 47-65.
- BAYYURT Nizamettin, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", ***Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi***, 2007, Sayı: 53, 577-592.
- BEKTAŞ Çetin, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", ***Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler***, 2016, Cilt: 2, Sayı: 7, 43-53.

- BERK Aykud Alp ve VAROĞLU A. Kadir, "İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma", **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, 95-118, 2013.
- BİÇER Gülkibar ve DÜZTEPE Şerafettin, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Journal of Aeronautics and Space Technologies**, 2003, Cilt: 1, Sayı: 2, 13-20.
- BİTİTCİ Umit S., CARRIE Allan S. and MCDEVITT Liam, "Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide", **International Journal of Operations & Production Management**, 1997, Volume: 17, No: 5, 522-534.
- BOLAT Tamer ve YILMAZ Özgür, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı İlişkisi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2006, Cilt: 4, Sayı: 5, 78-92.
- BOZKURT Öznur ve GÖRAL Murat, "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik", **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014, Cilt: 13, Sayı: 4, 1-14.
- 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.
- CAN Niyazi, "Öğrenme Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 1, Sayı: 22, 263-288.
- ÇELİK Mazlum ve ÇIRA Ahmet, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Gücünün Aracılık Rolü", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 11-20.
- ÇELİK Vehbi, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1997, Cilt: 12, Sayı: 12, 465-474.
- ÇETİN Sefa, "Vizyon Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Sayı: 22, 95-103.
- ÇINAROĞLU Songül, "İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri", **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2012, Cilt: 16, Sayı: 2, 119-134.
- ÇİFTÇİOĞLU Aydem Aydemir, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 94-116.
- DEMİR Alparslan Serhat ve TAŞKIN Harun, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", **Journal of Yasar University**, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1709.
- DEMİRBİLEK Tunç, "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, Cilt: 5, Sayı: 1, 22-37.
- DEMİRTAŞ Zülfü ve ALANOĞLU Müslim, "Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki", **Ahi Evran Üniversite Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, 2015, Cilt: 16, Sayı: 2.
- DOLING David ve ERENGİL Mehmet E., "Unsteady Wave Structure Near Separation in a Mach 5 Compression Rampinteraction", **Articles in Advance Journal**, 1991, Cilt: 29, Sayı: 5, 728-735.

- DONALD Mitchell, and COLES Carol, "The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation", *The Journal of Business Strategy*, 2003, Volume: 24, No: 5, 15-21.
- ERASLAN Levent, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *International Journal of Human Sciences*, 2006, Volume: 1, No: 1, 1-30.
- EREN Müfide Şule ve TİTİZOĞLU Özlem Çakır, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014, Cilt: 14, Sayı: 27, 275-303.
- ERTAŞ Güler ve TÖRE Emel, "Örgüt içi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2016, Cilt: 14, Sayı: 3, 85-100.
- FALLETTA Salvatore, "Hr Intelligence: Advancing People Research and Analytics", *IHRIM Journal*, 2008, Volume: 12, No: 3.
- FETTAHLIOĞLU Ömer Okan, ÖZAY Eda ve AKDOĞAN Zahide, Vizyoner Liderlik Tarzının Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi, *Atlas International Referred Journal On Social Sciences*, 2018, Cilt: 4, Sayı: 8, 183-199.
- FAZ Muhammad, Qin Su and SAQIB Aruba, "Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective from an Emerging Economy", *The Journal of Developing Areas*, 2017, Volume: 51, No: 4, 143-156.
- FITZGERALD L. R., JOHNSON Brignall and RHIAN Silvestro, "Performance Measurement in Service Businesses", *Performance Measurement in Service Businesses London: Chartered Institute of Management Accountants*, 1991, Volume: 69.
- GELMEZ Metin ve ÜRTÜRK Ebru Akça, "Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2019, Cilt: 22, Sayı: 1, 51-72.
- GEYLANİ Ayhan, "Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-23.
- 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", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 3-4, Sayı: 17.
- GÜLCÜ Aslan, "Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi Üzerinde Veri Zarflama Analizi (VZA) Yöntemi İle Görece Verimlilik Analizi", *MPM Verimlilik Dergisi*, 2001, Sayı: 4, 113-138, s. 116.
- GÜNAY Burhan ve AYYILDIZ Hasan, "Firmaların Pazarlama Faaliyet Performans Düzeylerinin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Karşılaştırmalı Analizi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2017, Sayı: 18, 113-136.
- GÜRKAN Nurdan ve GÜRKAN Serhan, "Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 213-226.

- GÜRKAN Yavuz, “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, *Vergi Dünyası*, 1995, Sayı: 169, 48–70.
- GÜZEL Dilşad ve YAZICILAR Fatma Gül, “Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 9, Sayı: 47.
- HARMSA Peter, WOODA Dustin, LANDAY Karen, LESTER Paul B. and LESTERC Gretchen Vogelgesang, “Autocratic Leaders And Authoritarian Followers Revisited: A Review And Agenda for The Future”, *The Leadership Quarterly*, 2018, Volume: 29, No: 1, 105-122.
- 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 KONSTANTIKAKI Vaya, “Empathy and Emotional Intelligence: What is it Really About?”, *International Journal of Caring Sciences*, 2008, No: 2, 118-123.
- İBİCİOĞLU Hasan ve AVCI Umut, “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 2005, Sayı: 14, 157-166.
- KANTABUTRA Sooksan and AVERY Gayle, “Essence of Shared Vision: Empirical Investigation”, *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 2005, No: 5, 1-28.
- KARAKAŞ Ayhan, “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 11, 79-105.
- KARAKAŞ Ayhan, “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 11, 79-105.
- KARAKURT Elif, “Risk Toplumunda Birey”, *İŞGÜÇ, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, Cilt: 5, Sayı: 2.
- KARAMAN Rifat, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427.
- KARCIOĞLU Fatih, TİMİROĞLU, K. M ve ÇINAR Orhan, “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 67, Sayı: 63.
- KEEGAN Daniel P., EILER Robert G. and JONES Charles R., “Are your performance measures obsolete?”, *Management Accounting*, 1989, Volume: 70, No: 12, 45-50.
- KELEŞ Hatice Necla ve KIRAL Tuğba Özkan, “Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, 65-70.
- KILIÇ Mustafa, “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010, Sayı: 2, 81-98.
- KIRACI Murat, “Stok Yönetimi ve Karlılık İlişkisinin Finansal Oranlar Aracılığıyla İncelenmesi: IMKB İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *METU Studies in Development*, 2009, Cilt: 36, Sayı: 1, 161-195.

- KIRAL Erkan, "Kayıp Giden Bir Değer Saygı", **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2018, Cilt: 5, Sayı: 1, 4-9.
- KOCAMAN Mehmet, ALTEMUR Necati, ALDEMİR Seda ve KARACA Süleyman Serdar, "Ekonomik Karlılığı Etkileyen Faktörler: İSO 500 Sanayi İşletmeleri Uygulaması", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Cilt: 13, Sayı: 35, s. 320-332.
- LAITINEN Erkki K., "A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies", **Scandinavian Journal of Management**, 2002, No: 18, 65–99.
- LAUB Jim, "From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model", **The International Journal of Servant-Leadership**, 2005, Volume: 1, No: 1, 155-186.
- MAHMUTOĞLU Abdulkadir, "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.
- MANZ Charles C. and HENRY Sims Jr., "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", **Organizational Dynamics**, 1991, Volume: 19, No: 4, 18-35.
- MAZLUM Çelik ve ÇIRA Ahmet, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Gücünün Aracılık Rolü", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2013, Cilt: 13, Sayı: 1, 11-20.
- MUSLU Şükrü, "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi", **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 2014, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 5, 150-171.
- OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves and TUC Cı, "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", **Communications of the Association for Information Systems**, 2005, Volume: 16, No: 1, 1-25.
- ÖNEN Semih Mustafa ve KANAYRAN Hasibe Gül, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", **Birey ve Toplum Dergisi**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 10, 44-63.
- ÖNEREN Melahat, ÇİFTÇİ Gamze Ebru ve HARMAN Ahmet, "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 58, 2016, 127-157.
- ÖZDİLLER İlhan, "Yeterliliklerin Performans Yönetiminde Kullanımı", **Human Resources**, İstanbul, 1999, Sayı: 9.
- ÖZTEK Mehmet Yaman, "Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, Cilt: 6, Sayı: 23, 19–22.
- ÖZYÖRÜK Bahar, ŞİRİN Yeşim, YOKSULABAKAN Tansu, ŞANVER Mustafa ve SARAÇ M. Aykut, "Performans Ölçümünde Dengelenmiş Skor Kart ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Entegrasyonu", **TÜBAV Bilim**, 2014, Cilt:7, Sayı:1, 7-28.
- RICHARD Hughes and JONES Steven, "Developing and Assessing College Student Teamwork Skills", **New Directions for Institutional Research Journal**, 2011, No: 149, 53-64.
- ROBBINS Stephen and JUDGE Tim, "Essentials of Organizational Behavior", **Prentice Hall**, 1992, Volume: 200, No: 1.
- ROWOLD Jens and HEINITZ Kathrin, "Transformational and Charismatic Leadership: Assessing The Convergent, Divergent and Criterion Validity of The MLQ And The CKS", **The Leadership Quarterly**, 2007, Volume: 18, No: 2, 121-133.

- SALUVAN Mehmet ve KAYA Sıdıka, "Hastanelerde Performans Ölçümü", **Verimlilik Dergisi**, 2010, Sayı: 4, 1-26.
- SELİMOĞLU Emel ve YILMAZ Hatice Biçen, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", **Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 2009, Sayı: 1.
- SERHAT Uçar ve KIZILASLAN Hasan Ali, "Örgütiçi İletişim Becerilerinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", **Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2017, 180-194.
- SEZGÜL İbrahim, "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme", **Toplum Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt: 4, Sayı: 7, 239-251.
- ŞENTÜRK Cihad, "Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik", **Niğde: Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim**, 2011, Sayı: 142, 30-34.
- TANGEN Stefan, "Performance Measurement from Philosophy to Practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2004, Volume: 53, No: 8.
- 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.
- TAPSCOTT Don, "Rethinking Strategy in a Networked World: Why Michael Porter is Wrong About the internet?", **Strategy+Business**, 2001, No: 24, 34-41.
- TEKİN Yasemin ve EHTİYAR Rüya, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", **Journal of Yasar University**, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, 4007-4023.
- TOP Aykut, "Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, 2002, Cilt: 5, Sayı: 17, 31-34.
- TOPLU Dilek Bayır, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği", **Türk Kütüphaneciliği**, 1999, Cilt: 13, Sayı: 3, 223-251.
- UĞURLUOĞLU Özgür ve ÇELİK Yusuf, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2009, Cilt: 12, Sayı: 2, 121-150.
- ULUKÖY Metin, KILIÇ Recep ve BOZKAYA Engin, "Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanlarının Motivasyonuna Olan Etkisi", **Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt:19, Sayı:1, 191-206.
- USLU Yeter Demir, "Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik," **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2011, Sayı: 22, 419-444.
- UYGUR Akyay ve SARIGÜL Sevgi Sümerli, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Sayı: 33, 189-201.
- UYSAL Şener, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39.
- 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.

- YALÇINKAYA Akansel ve ADILLER Leyla, "Havayolu İşletmelerinde Benchmarking: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Uygulama", **Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**, 23-25 Haziran 2011, 2700-2709.
- YAŞAR R. Şebnem, "Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2016, Sayı: 70, 193-212.
- YAVUZ Çağla, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 143-173.
- YETİŞ Şeyma ve ÖZDEN Sezgin, "Yapısal Eşitlik Modellemesinin Ormancılığın Sosyal Alanında Kullanılma Olanakları", **IBANESS Konferans Serisi**, Tekirdağ, Türkiye, 24-25 Mart 2018, 1-17.
- YILDIRIM Bilal, "Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi", **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, Sayı: 13, 218-238.
- YILDIRIM Ebru, "Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zeka: Teori ve Bir Uygulama", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010, Cilt: 10, Sayı: 20, 145-170.
- YILMAZ Hüseyin and KARAHAN Atila, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma," **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Cilt17, Sayı 2, 2010, 146-158, s.148.
- YUMUŞAK Sedat, "Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2008, Cilt: 6, Sayı: 10, 44-62.
- YURTSEVEN H. Ridvan, "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı", **Yönetim Dergisi**, 1998, Yıl: 9, Sayı: 29, 26-33.
- ZERENLER Muammer, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 1, 2005, 1-36.

## TEZLER

- IRAWANTO Dodi Wirawan, **Exploring Paternalistic Leadership and Application to The Indonesian Context**, Massey University Doctor of Philosophy, New Zealand, 2011.
- KARABAĞ Solmaz Filiz, Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

## İNTERNET

AKYILDIZ Ersan, “Kişisel Gelişim de Olmazsa Olmazlar”, (Editor: Harun Avcı) Geleceğe Yöneliş Vizyon, <https://books.google.com.tr/books?id=mlKzCwAAQBAJ> (Erişim Tarihi: 11.07.2019).

CEYLAN Onur, “Aktif Karlılık Oranı Nedir, Nasıl Hesaplanır?-Piyasa Rehberi”, [piyasarehberi.org/sozluk/aktif-karlilik-orani](http://piyasarehberi.org/sozluk/aktif-karlilik-orani) (Erişim Tarihi: 11.07.2019).

ÇELİK Orhan, Etkili İletişim Tarzı, “Psikiyatr ve Psikoterapist”, <http://www.gripsikiyatri.com/icerikler/makaleler/> (Erişim Tarihi: 11.07.2019).

Genç Vizyoner, “Güçlü Bir Lider Olmak İsteyenler İçin 6 İpucu”, <https://vizyonergenc.com/icerik/guclu-bir-lider-olmak-isteyenler-icin-6-ipucu> (Erişim Tarihi: 11. 07. 2019).

Mali Tablolar Analizi, <http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/mali%20tablolar%20analizi.pdf> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).





## EKLER

EK-A

### ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Ekte hazırlanan anket soruları, yapılacak olan doktora çalışmasının alan uygulaması kısmının önemli bilgilerin elde edilmesini sağlayacaktır. Kurumsal Kaynak Planlama (Bir kurumun tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanması, yani minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde edecek şekilde kaynaklarını planlayarak tüm iş süreçlerini entegre bir şekilde yönetmesidir. Kurumun tüm kaynaklarının etkin ve entegre olarak planlanması ve yönetilmesi ve buna yönelik yazılımların kullanılmasıdır.) gerçek durumları yansıtan cevapların verilmesi çalışmanın güvenilirliği ve sonuçların faydalı olması açısından büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz samimi cevaplar ve değerli katkılar için çok teşekkür ederiz.

**Esmâ ZEYREK ŞİRİN**

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Dr. Öğr. Üyesi KEMAL ERKİŞİ**

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Öğretim Üyesi

**EK-A Demografik Özelliklere İlgili Sorular**

**Bu bölümde yer alan çoktan seçmeli sorularda belirlediğiniz seçeneğin yanındaki parantez ( ) içine "X" işareti koyunuz.**

**1. Cinsiyet**

a. ( ) Erkek b. ( ) Kadın

**2. Medeni Durum**

a. ( ) Evli b. ( ) Bekar c. ( ) Boşanmış

**3. Yaşınız**

a. ( ) 18-27 b. ( ) 28-37 c. ( ) 38-47 d. ( ) 47 ve üzeri

**4. Eğitim Durumu**

a. ( ) İlköğretim b. ( ) Lise c. ( ) Ön Lisans (Yükseköğretim) d. ( ) Lisans e. ( ) Yüksek Lisans veya Doktora

**6. İşletmedeki Çalışma Süreniz**

a. ( ) 1-3 Yıl b. ( ) 4-6 Yıl c. ( ) 7-9 Yıl d. ( ) 10-12 Yıl e. ( ) 13-15 Yıl f. 16 yıl ve üzeri ( )

**5. Göreviniz?**

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

Tamamladığınızda lütfen diğer sayfaya geçiniz.

## EK-B Vizyoner Liderlik Ölçeği

Değerli katılımcı bu tabloda, çalışanların vizyoner liderlik düzeyini ölçmek amacıyla 25 adet ifadeye yer verilmiştir. Lütfen, verilen ifadeleri değerlendirerek cevaplayınız. 1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum şeklinde seçeneleştirilmiş olan ifadelerden katılım derecenize en uygun olan seçeneğe "X" işareti koymanız gerekmektedir. Lütfen soruları eksiksiz cevaplandırınız ve çift işaretleme yapmayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>İLETİŞİM</b>					
6. İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.	1	2	3	4	5
7. Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.	1	2	3	4	5
8. Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.	1	2	3	4	5
9. Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.	1	2	3	4	5
10. Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.	1	2	3	4	5
<b>GÜVENİLİRLİK</b>					
11. Derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
12. Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.	1	2	3	4	5
13. Söz verdiği şeyleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
14. Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.	1	2	3	4	5
15. Karşısındakine güven verir.	1	2	3	4	5
<b>RISK</b>					
16. Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.	1	2	3	4	5
17. Risk almayı sever.	1	2	3	4	5
18. İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.	1	2	3	4	5
19. Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.	1	2	3	4	5
20. Gelecekle ilgili belirsizlikler ondan heyecan ve çalışma azmi yaratır.	1	2	3	4	5
<b>SAYGI</b>					
21. İnsanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseydiğini hissettirir.	1	2	3	4	5
22. İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.	1	2	3	4	5
23. Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.	1	2	3	4	5
24. Örgüt için önemini farkındadır.	1	2	3	4	5
25. Kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır.	1	2	3	4	5
<b>ODAK</b>					
26. İnsanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.	1	2	3	4	5
27. Diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlarlar.	1	2	3	4	5
28. Son derece belirgin önceliklere sahiptir.	1	2	3	4	5
29. Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
30. İnsanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.	1	2	3	4	5
<b>LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ</b>					
31. İnsan odaklılık özelliği, üyelerin motivasyonunu artırır.	1	2	3	4	5
32. Empati özelliği, üyelerin işe bağlılığını artırır.	1	2	3	4	5
33. Başarı odaklılık özelliği, üyelerin çalışma azmini artırır.	1	2	3	4	5
34. Amaç birliği özelliği, üyelerin kararlara katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
35. Takım çalışmaları özelliği, üyelerin işbirliğini artırır.	1	2	3	4	5

## EK-C İşletme Performansı Ölçeği

SIRA NO						
		Çok Kötü	Kötü	Aynı	İyi	Çok İyi
<b>F1 REKABET PERFORMANSI</b>						
36.	Esas rakibinize göre, müşteri memnuniyet düzeyiniz	1	2	3	4	5
37.	Esas rakibinize göre, pazar payınız.	1	2	3	4	5
38.	Esas rakibinize göre, karlılık düzeyiniz.	1	2	3	4	5
39.	Esas rakibinize göre, pazar payınızdaki büyüme düzeyiniz.	1	2	3	4	5
40.	Esas rakibinize göre, kalite düzeyiniz.	1	2	3	4	5
41.	Esas rakibinize göre, verimlilik düzeyiniz.	1	2	3	4	5
42.	Esas rakibinize göre, inovasyon (yenilik) yapabilme kapasiteniz.	1	2	3	4	5
<b>F2 ÜRETİM PERFORMANSI</b>						
43.	Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme	1	2	3	4	5
44.	Piyasada tehdit oluşturan durumlara karşı hızlı tedbir alabilme	1	2	3	4	5
45.	Müşteri memnuniyeti sağlama	1	2	3	4	5
46.	Pazar payı	1	2	3	4	5
47.	Yeni müşteri kazanma	1	2	3	4	5
<b>F3 FİNANSAL PERFORMANS</b>						
48.	Karlılık düzeyi	1	2	3	4	5
49.	Satışların geriye dönüş oranı	1	2	3	4	5
50.	Satışlardaki büyüme düzeyi	1	2	3	4	5
51.	Alacakların tahsilatında etkinlik	1	2	3	4	5
52.	Stok yönetiminde etkinlik	1	2	3	4	5
53.	Yatırımın geriye dönüşü	1	2	3	4	5
<b>F4 PAZARLAMA PERFORMANSI</b>						
54.	Ürün veya hizmet başına maliyet	1	2	3	4	5
55.	Pazar payında büyüme hızı	1	2	3	4	5
56.	Zamanında ürün teslimi	1	2	3	4	5
57.	Müşteri şikâyetleri	1	2	3	4	5
58.	Kalite geliştirme projeleri	1	2	3	4	5
<b>F5 PİYASA PERFORMANSI</b>						
59.	Ürün/hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
60.	Verimlilik	1	2	3	4	5
61.	Müşteri sayısı	1	2	3	4	5
62.	Piyasadaki fırsatlardan yararlanma	1	2	3	4	5