



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ETKİLİLİĞİ ALGISI İLİŞKİSİ :
BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

FATMA ZEHRA KÖKER

ANKARA 2018

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ETKİLİLİĞİ ALGISI İLİŞKİSİ:
BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA

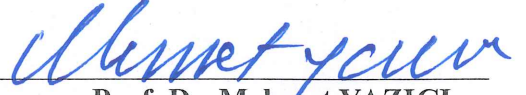
FATMA ZEHRA KÖKER

ANKARA 2018

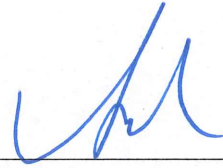
**Tez Başlığı: Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İnsan Kaynakları Yönetimi
Etkililiği Algısı İlişkisi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir
Araştırma**

Tezi Hazırlayan: F. Zehra KÖKER

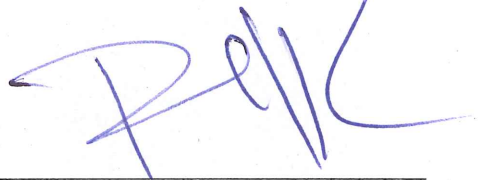
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylarım.


Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.


Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ
Tez Danışmanı

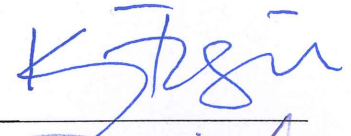
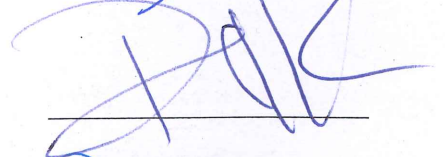
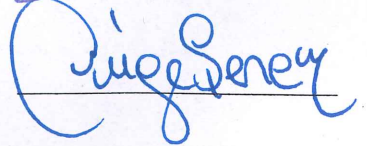
Tez Jüri Tarihi: 07 / 06 / 2018

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN (Başkent Üniv.)

Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ (Çankaya Üniv.)

Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniv.)

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, soyadı: Fatma Zehra KÖKER

İmza: 

Tarih: 07 / 06 / 2018

ÖZET

ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ETKİLİLİĞİ ALGISI İLİŞKİSİ: BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

KÖKER, Fatma Zehra

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü
MSc, İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ

Haziran 2018, 111 sayfa

Bu çalışmanın amacı algılanan dönüşümcü liderlik ile insan kaynakları yönetimi (İKY) etkililiği algısı ilişkisini incelemektir. Çalışmada algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı alt boyutları arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektöründe faaliyet gösteren; 3 büyük ve 10 orta-ölçekli işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Tüm işletmelerin İK birimleri vardır ve sektörün önde gelen temsilcilerindendir. Yöneticileriyle beraber 407 çalışandan elde edilen verilerle görgül analiz yapılmıştır. Analizler sonucunda, algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısının birbiriyle pozitif ilişkili olduğu ve bu ilişkilerin tüm alt boyutlarda görüldüğü anlaşılmıştır. Oluşturulan model yardımıyla bu ilişkiler test edilmiş ve anlamlı bulunmuştur. Çalışma örneklemine göre en önemli bulgulardan biri algılanan bireysel ilgi ve destek İKY etkililiği algısını daha fazla etkilemektedir. Diğer eğitim ve geliştirme uygulamalarının etkililiği algılanan

dönüşümcü liderlikten daha fazla etkilenmektedir.

Anahtar Kelimeler: algılanan dönüşümcü liderlik, insan kaynakları yönetimi, İKY uygulamaları, İKY etkililiği algısı, bilgi teknolojileri

ABSTRACT

PERCEIVED TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PERCEPTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT EFFECTIVENESS RELATIONSHIP: A RESEARCH ON THE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES EMPLOYEES

KÖKER, Fatma Zehra

Master's Dissertation

Social Sciences Institute
MSc, Human Resources Management

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. R. Arzu KALEMÇİ

June 2018, 111 pages

The purpose of this study is to investigate the relationship between perceived transformational leadership and perception of human resources management (HRM) effectiveness. In the study, the relationship between perceived transformational leadership and perception of HRM effectiveness sub-dimensions are analysed by structural equation model (SEM). The sample of the study, includes 3 big and 10 middle-sized companies which operates in information and communication technologies (ICT) industry. All businesses have human resource departments and are the foremost representatives of the industry. Empirical analysis carried out with obtained from 407 employees together with their managers. As a result of the analyze, it is understood that perceived transformational leadership and perception of HRM effectiveness is positively related and this relation is seen in all sub-dimensions. With the help of the generated model these relations tested and found meaningful. According to the sample the study, one of the most important result is

education and development practices are more affected by perceived transformational leadership. Another is perceived individualized consideration affects perception of HRM effectiveness more.

Keywords: perceived transformational leadership, human resources management, HRM practices, HRM effectiveness perception, information systems

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimimi tamamlamamda derin bilgi birikimleri ve tecrübeleriyle bana yol gösteren tüm değerli hocalarıma çok teşekkür ederim. Bu hocalarımdan biri ve aynı zamanda yanında öğrenmenin sınırının olmadığını öğrendiğim, çok sevdiğim tez danışmanım sayın Doç. Dr. R. Arzu KALEMCİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın saha araştırmasının gerçekleştirilmesinde OSTİM yönetimi adına sayın Serkan AKDENİZ'e, ODTÜ Teknokent yönetimi adına sayın Ali VAROL'a ve zorlu veri toplama sürecinde yardımcı olan tüm gönüllülere çok teşekkür ederim.

En önemlisi beni bu güne kadar destekleyen aileme minnettarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
	no
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	
1. LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	
1.1. Sosyal Değişim Kuramı.....	3
1.2. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları	4
1.3. Dönüşümcü Liderin Davranışsal Özellikleri	13
1.3.1. Karizma ve İdeal Etki	14
1.3.2. İlham Verici Motivasyon	16
1.3.3. Entelektüel Uyarım.....	16
1.3.4. Bireysel İlgi ve Destek	18
BÖLÜM II	
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) ETKİLİLİĞİ ALGISI VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	
2.1. İKY' nin Kuramsal Gelişimi	20
2.2. İKY' nin Kavramsal Gelişimi	23
2.3. İKY Uygulamaları	28
2.4. İKY Etkililiği Algısı.....	32
BÖLÜM III	
3. ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İKY ETKİLİLİĞİ İLİŞKİSİ: BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ	
3.1. Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Etkililiği Algısı İlişkisi	35
3.1.1. Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Uygulamaları Etkililiği Algısı İlişkisi	37
3.2. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Çalışanları	40
3.2.1. BİT Çalışanlarının Ayırt Edici Özellikleri.....	42

BÖLÜM IV

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	46
4.2. Araştırma Soruları	47
4.3. Araştırmanın Modeli	48
4.4. Pilot Uygulama	49
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	49
4.5.1. Veri Toplama Araçları.....	51
4.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	52
4.5.1.2. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği.....	58
4.6. Verilerin Analizi.....	62

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri.....	63
5.2. Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Etkililiği Algısı İlişkisiyle İlgili Bulgular	65
5.2.1. Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Etkililiği Algısı Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular	68
5.3. Algılanan Dönüşümcü Liderliğin İKY Etkililiği Algısı Üzerindeki Etkisiyle İlgili Bulgular	68
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	74
KAYNAKÇA.....	78
EKLER	109
EK.1. Araştırma Anketi	109

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Liderlik kavramının kronolojik gelişimi.	4
Tablo 1.2 Liderlik yaklaşımlarının genel söylemlerinin karşılaştırılması.	6
Tablo 1.3 Dönüşümcü liderlik davranışlarının birbiriyle karşılaştırılması.	18
Tablo 3.4 BİT sektörünün 2013-2016 yılları arasındaki temel verileri.	42
Tablo 4.5 Çalışma örnekleminin dağılımı.	51
Tablo 4.6 Çalışmanın değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiksel değerleri.	52
Tablo 4.7 Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutları, iç güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans değerleri.	53
Tablo 4.8 Dönüşümcü liderlik ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı.	54
Tablo 4.9 Dönüşümcü liderlik ölçeğinin dört boyutlu modelinin veri ile uyumu (doğrulayıcı faktör analizleri sonucu).	55
Tablo 4.10 Model uyum iyiliği referans değerleri.	55
Tablo 4.11 İKY etkililiği ölçeğinin alt boyutları, iç güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans değerleri (N=407).	58
Tablo 4.12 İKY etkililiği ölçeği ifadelerinin, keşfedici faktör analizi sonuçları ve ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları.	59
Tablo 4.13 İKY uygulamaları etkililiği ölçeğinin altı boyutlu modelinin veri ile uyumu (birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları).	59
Tablo 5.14 Katılımcıların çalıştıkları pozisyona ilişkin istatistiksel bilgiler.	64
Tablo 5.15 Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine ilişkin bulgular.	65
Tablo 5.16 Örneklemden BİT çalışanlarının işteki deneyim sürelerine ilişkin bulgular.	65
Tablo 5.17 Yaş ve eğitim durumuna ilişkin bulgular.	65
Tablo 5.18 Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler (katılımcıların yanıt ortalamaları).	66
Tablo 5.19 Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı alt boyutları arasındaki ilişkiler, ortalama ve standart sapma değerleri.	67
Tablo 5.20 Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY uygulamaları etkililiği ilişkisi yapısal eşitlik modeli uyum değerleri (N=407).	69
Tablo 5.21 AMOS'da algılanan dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerindeki doğrudan etki modelinin standart katsayıları (N=407 ve $p<0.01$).	71
Tablo 5.22 AMOS'da algılanan dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerindeki doğrudan etki modelinin R ² değerleri ve dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği üzerindeki etkisi (N=407).	72
Tablo 5.23 Araştırma sorusunun ve alt araştırma sorularının desteklenme durumu.	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Durumsal liderliğin temel varsayımı	9
Şekil 1.2 Yeni liderlik yaklaşımları ve öncesi.	10
Şekil 1.3 Bileşenlerine göre liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması.	11
Şekil 2.4 Personel yönetimi ve İKY'nin ayırt edici özelliklerinin karşılaştırılması ..	25
Şekil 2.5 İKY ve stratejik İKY'nin ayırt edici özelliklerinin karşılaştırılması	27
Şekil 3.6 Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü (BİTS) Pazarı.	41
Şekil 3.7 BİT sektörünün 2013-2016 yılları arasındaki büyüme oranları.....	42
Şekil 4.8 Dönüşümcü liderlik ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli.....	56
Şekil 4.9 Dönüşümcü liderlik ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli	57
Şekil 4.10 İKY uygulamaları etkililiği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli (N=407).	60
Şekil 4.11 İKY uygulamaları etkililiği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli.	61
Şekil 5.12 AMOS'da algılanan dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerindeki doğrudan etki modeli (N=407 ve $p<0.01$).	70

KISALTMALAR

BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
CEO	: Yürütme Başkanı
ÇLA	: Çok Faktörlü Liderlik Anketi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
TUBİSAD	: Türkiye Bilişim ve Sanayiciler Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

İnsan, bilgi ve yetenek havuzu olarak, rekabet etmeye çalışan her örgüt için gerekli ve değerli bir araçtır (Sum, 2011; Barney ve Wright vd, 1993; Gorman vd, 2004; Wright ve MacMahan 1992). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise kültürel, yapısal ve personel tekniklerini üç boyutlu kullanarak üst düzeyde adanmış ve yetenekli stratejik iş gücü oluşturmayı ve bu işgücü ile rekabet avantajı kazanmayı amaçlayan özgün bir yaklaşımdır (Storey, 1995; Saha vd, 2012; Alam ve Mukherje, 2014; Prowse ve Prowse, 2010). Bu nedenle İKY etkililiğinin merkezinde insan kaynağını örgüt stratejik vizyonu doğrultusunda geliştirilen uygulamalar ve politikalar ile uyumlu hale getirmek bulunmaktadır (Schola vd, 2017). İKY etkililiği algısı ise çalışanların İKY uygulamalarını nasıl algıladıklarıyla ilgilidir (Alfes vd. 2013). İKY etkililiği algısı ile yakın ilişki içerisinde bulunan dönüşümcü liderlik oluşturduğu ortak vizyon doğrultusunda içinde bulunduğu örgütsel çevreleri değiştirebilen ve dönüştürebilen modern bir liderlik tarzıdır. (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümcü liderin amacı örgüt stratejik vizyonu doğrultusunda izleyicilerin ekstra çaba göstermesini sağlamak ve onları en yüksek performansa ulaştırmaktır (Bass, 1985). Örgüt yazınında algılanan dönüşümcü liderlik ile insan kaynakları yönetimi etkililiği algısının çalışanlar üzerindeki etkisi giderek daha fazla dikkat çekmektedir (Leroy vd. 2018; Paluch vd. 2017; Piening vd. 2014; Nishii ve Wright, 2007). Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı küresel ve teknolojik değişimlerin yoğun yaşandığı çevrelerde çalışanların değişim ve dönüşümünü sağlamak açısından önemlidir. İlgili alandaki araştırmaların büyük kısmı algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısının çalışan performansı üzerindeki etkilerini kavramsal olarak incelemiştir (Hamid ve Azhar, 2014; Vasilaki vd. 2016; Mansouri, 2016; Ogbonnaya vd, 2016). İlgili görgül çalışmalarda ise algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı arasındaki ilişkilerin çalışanlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiştir (Khudeir, 2016; Loshali ve Krishnan; Chang, 2015). Ancak algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı

arasındaki ilişkilerin de çalışanlar üzerinde etkisi vardır (Pongpearchan, 2015; Mansouri, 2016; Aardenne, 2011; Pereira ve Gomes, 2012). Bu ilişkiler bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) çalışanları arasında ve özellikle Türkiye bağlamında fazla dikkat çekmemiştir. Mansouri (2016) BİT çalışanları arasında algılanan dönüşümcü liderliğin çalışanların iletişim kalitesini ve bağlılığını artırarak İKY etkililiği algısını güçlendirdiğini vurgulamıştır. Chang (2015) ise BİT çalışanları arasındaki sosyal ve teknik beceri eksikliğini gidermede algılanan dönüşümcü liderliğin İKY etkililiği algısı üzerinde önemli bir rolü olduğu sonucuna varmıştır. Mansouri (2016) dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi & destek alt boyutlarının, İKY' nin algılanan eğitim, seçme, performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamalarının etkililiğini artırabileceğini ifade etmektedir. Mansouri' den (2016) farklı olarak Aardenne (2011) algılanan dönüşümcü liderliğin ideal etki boyutunun da İKY uygulamaları algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Bu çalışmanın amacı algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı ilişkisini BİT sektörü çalışanlarının algılamaları bağlamında incelemektir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin; karizma ve ideal etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi & destek alt boyutları ile İKY' nin; performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, iş güvencesi ve insan kaynağı seçme alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

BÖLÜM I

1. LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, örgütsel davranış çalışmalarının kuramsal bölümüne zemin oluşturmaktadır. Blau (1964) ve diğerleri tarafından bireyler arasındaki sosyoduygusal değişim ilişkilerini açıklamak için geliştirilmiştir (Gümüşlüoğlu vd, 2013). Liderlik yazınında lider-çalışan ilişkilerini (Bass, 1985; Bass, 1990; Gümüşlüoğlu vd, 2013) açıklamak için kullanılmaktadır. Sosyal değişim kuramının temel söylemine göre çalışanlarla örgüt arasında gönüllülüğe dayalı bir değişim ilişkisi söz konusudur ve bu gönüllü değişimin zamanlaması ve ilişkinin niteliği açıkça belirlenmemiştir (Tüzün ve Kalemci, 2016; Tüzün, 2013a; Blau, 1964; McAllister, 1995; Lavelle vd, 2007; Blau, 1964). Gönüllülük esaslı olmasından dolayı ilişkilerin temelinde güven ve karşılıklılık duygusu öne çıkmaktadır (Tüzün ve Kalemci, 2016; Blau, 1964). Lidere olan güven çalışan gönüllülüğünü artırmaktadır ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesini kolaylaştırmaktadır (Gümüşlüoğlu vd, 2013; Bass,1999). Çalışan tarafından pozitif algılanan bir sosyal değişim ilişkisi çalışanın tutum ve davranışlarını pozitif yönde değiştirmektedir (Brown, 1996; örn. Blau, 1964). Negatif algılanan bir sosyal değişim ilişkisi ise tarafların davranış ve tutumları negatif yönde etkilemektedir. Lider etkinliğini artırmak ve izleyicilerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba sergilemesini sağlamak için izleyicileriyle gönüllülük esasına dayalı bir değişim içine girmektedir (örn. Seip, 1984). İzleyicilerinin güven ve saygısını kazanmayı amaçlamaktadır (Bass, 1985b; Bass ve Avolio, 1994). Sosyal değişim kuramı bağlamında, yöneticilerin çalışanlarca

algılanan güven ve saygınlık seviyeleri yükseldikçe, çalışanların sergilediği işbirliği artmakta ve tutum ve davranışları pozitif yönde şekillenmektedir (örn. Tüzün ve Kalemci, 2016). Sosyal değişim kuramı bağlamında, bir çalışan örgütsel girdileri ile orantılı olarak çıktı/kazanım beklentilerinin karşılanacağına inandığı sürece pozitif tutum ve davranışlar sergilemektedir. Örgütsel girdileri ile orantılı olarak çıktı/kazanım beklentilerinin karşılanmadığını düşünen çalışan ise örgütsel çabasını azaltmaktadır (örn. Blau,1964).

1.2.Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Çevresel koşullardaki değişikliklere paralel olarak, liderlik yazında birçok liderlik tanımı yer almaktadır. Buna göre liderlik kavramının odağı zaman içinde liderlik davranışından bireyler arasındaki ilişkilerin kriterlerini kavramaya doğru kaymıştır (bknz. Tablo 1.1). 1980'lerden sonra ortaya çıkan yeni liderlik kavramları, liderliği belirli durum ve koşullar altında ortak vizyona ulaşmak için başkalarının tutum, davranış ve değerlerini etkileyerek örgütsel çıktıları artırma süreci olarak ifade etmektedir (Parry and Bryman, 1999; Northouse, 2016; Bradshaw vd, 2015).

Tablo 1.1 Liderlik kavramının kronolojik gelişimi.

Kaynak	Liderlik...
Hemphill and Coons, 1957, p. 7	"bir grubun aktivitelerine ortak bir amaç (shared goal) doğrultusunda yön vermektir."
Katz and Kahn, 1978,p. 528	"bir kurumun rutin komutlarıyla olan mekanik uyumunun ötesindeki ve üzerindeki tesirli etkinin artırılmasıdır (influential increment). "
Rauch and Behling, 1984, p. 46	"örgütlenmiş bir grubu hedeflenen başarıya ulaştıracak etkileme süreci ve aktiviteleridir. "
Schein, 1992, p. 2	"çevresel değişimlere uyum sağlamak için örgütsel değişim sürecini başlatırken örgütün yerleşik kültüründen etkilenmeme yeteneğidir."

Drath and Palus,
1994, p. 204

"insanların birbirini anlamalarını ve adanmış olmalarını sağlamak için birlikte nasıl çalıştıklarını kavrama sürecidir."

Burns, 2012, p. 18

"izleyicilerin ihtiyaçlarını ortak amaçlar doğrultusunda birleştirip motive etmek gerektiğinde psikolojik, politik, kurumsal kaynakların harekete geçirilmesidir "

Kaynak: Yukl, 2010:3

Liderlik çalışmalarının odağında örgütsel hedeflere ulaşmak ve örgütsel etkililiği artırmak vardır (Yukl, 2010; Drucker, 2006). Liderliğin örgütsel etkililiği nasıl artırdığı konusundaki çalışmaların bazı ortak noktaları bulunmaktadır. Birincisi, lider örgütün gideceği yöne doğru ortak bir vizyon oluşturmaktadır (Bass, 1985a). Bu sayede farklı ihtiyaç ve gereksinimleri olan çalışanların ortak vizyona ulaşma konusundaki bilinçleri artırılmaktadır (Bass, 1985b; Bohn, 2002). Çalışana bireysel hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin gerekli olduğu bilinci yerleştirilmektedir. İkincisi, lider belirlenen hedeflere ulaşmada istikrarlı olmaktadır (Bohn, 2002). Drucker (2006)'nın liderlik sonuçlarla ilgilidir ifadesi de bunu pekiştirmektedir. Liderin başarılı olması örgütün başarılı olması anlamına gelmektedir. Üçüncüsü lider çalışanlarla açık ve özlü bir iletişim kurmaktadır (Bohn, 2002). Lider çalışanlarla arasında çift yönlü bir iletişim kanalını açık tutmaktadır. Böylece hem fikirlerini açık ve net bir şekilde iletebilmeli hem de çalışanların görüşlerini almaktadır. Örgütlerin etkinliği (amaçlara ulaşma derecesi) üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir (Koçel, 2015:610). Örgütsel etkililik, değerli iş bilgisi (knowledge) alış verişini ve insanlarla birlikte çalışmayı gerektirmektedir. Dördüncüsü lider saygın ve güvenilir bir kişi olmalıdır (Bohn, 2002). Liderin güven ve saygınlık seviyesi arttıkça, çalışanların sergilediği işbirliği davranışları artmaktadır (Tüzün ve Kalemci, 2016; Blau, 1964). Böylece, çalışanların tutum ve davranışları pozitif yönde şekillenmektedir (örn. Bass, 1985b). Liderlik yaklaşımları genel olarak dört dönemde incelenmektedir (Bryman, 1992; Koçel, 2015). Geçmişten 1940'lara kadar özelliklere göre liderlik, 1940-1960 arasında davranışsal liderlik, 1960-1970 yılları arasında durumsal liderlik, çalışmaları ve daha sonra 1980'lere gelindiğinde yeni liderlik yaklaşımları hakkındaki çalışmalar, liderlik yazınında önem kazanmıştır. Bu dört dönemde

incelenen liderlik yaklaşımlarının genel söylemleri Tablo 1.2’de sunulmuştur. Liderlik yaklaşımları, lider (özellikler, davranışlar, takipçilerle ilgili özellikler, vd.), izleyici (özellikler, davranışlar, lidere atfedilen özellikler, lidere duyulan güven, vd.) ve durumsal koşullar (örgütün türü veya büyüklüğü, çevresel belirsizlik vd.) arasındaki ilişkilere göre de sınıflandırılabilir (Heinitz, 2006; örn. Koçel, 2015). Buna göre lider, izleyici ve durumsal koşullar arasında en çok vurgu yapılan kavramlar, söz konusu liderlik yaklaşımını kategorize etmek için kullanılmaktadır.

Tablo 1.2 Liderlik yaklaşımlarının genel söylemlerinin karşılaştırılması.

Dönem	Liderlik yaklaşımı	Genel söylemi	Kaynak
1940’ların sonuna kadar	Özellikler yaklaşımı	Liderlik yeteneği doğuştan gelir.	Bryman, 1992; Yukl, 2002.
1960’ların sonuna kadar	Davranışsal yaklaşım	Liderin etkililiği nasıl davrandığıyla ilgilidir.	Bryman, 1992; Yukl, 2002.
1980’lere kadar	Durumsal yaklaşım	Durumsal koşullar liderin nasıl davranacağını belirlemede etkilidir.	Bryman, 1992; Fiedler, 1964; House, 1971; Yukl, 2002.
1980’lerden sonra	Yeni liderlik yaklaşımları	Liderler vizyona gereksinim duyar.	Bass, 1985; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Nemanich ve Keller, 2007; Jacobsen ve House, 2001; House, 2003.

Özelliklere göre liderlik yaklaşımına göre, liderlik yeteneği doğuştan gelmektedir (Bryman, 1992). Bu yaklaşıma göre lider ve lider olmayanlar ayırt edici fiziksel ve kişisel özelliklerin varlığına göre ayırt edilmektedir (Fejfarova and Urbancova, 2015; Koçel, 2015). Diğer bir deyişle, liderlerin kağıtsal olarak ayırt edici fiziksel (boy, fiziksel güç, vd.) ve kişisel özelliklerinin (hitap, özgüven, vd.), onları izleyicilerden ayırdığı farz edilmektedir. Bu yaklaşımın bundan sonraki tüm yaklaşımlardan en

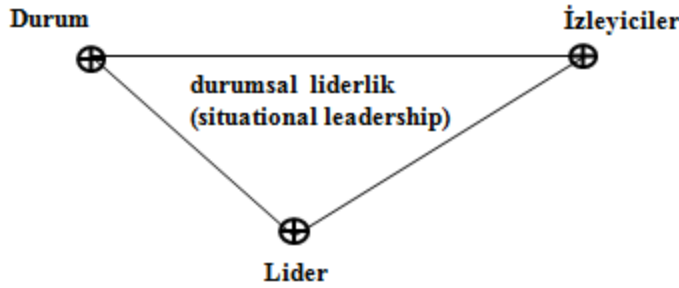
büyük farkı, açıkça liderin kişisel özelliklerine odaklanması, izleyicilerin ve çevresel koşulların tamamen ihmal edilmiş olmasıdır (Northouse, 2016). Ayrıca bu yaklaşıma göre bahsedilen liderlik özelliklerinin sonlu olmaması ve açıkça tanımlanamamasından dolayı özellikler yaklaşımla tutarlı sonuçlara ulaşamamış ve bu yaklaşım çürütülmüştür (Stogdill, 1948; Koçel, 2016). Davranışsal liderlik yaklaşımında amaç, liderlerin belirgin ve benzer ne tür davranışlar gösterdiklerini ortaya koymak ve davranışlara göre liderliği açıklamaktır (Bryman, 1992). Davranışsal liderlik yaklaşımı, özelliklere göre liderlik yaklaşımıyla karşılaştırmalı olarak ele alındığında üç avantajının olduğu görülmektedir; davranışların incelenmesi liderlik özellikleri olmayan liderleri ortaya çıkarmaktadır; eğitim yoluyla kişilere liderlik davranışları kazandırılmasının yolu açılmıştır ve lider ile izleyicilerinin (grup üyelerinin) davranış ilişkileri araştırma kapsamına dahil edilmiştir (Zel, 2006). Açıkça görülmektedir ki, liderlik araştırmalarının odağının Özellikler Yaklaşımından davranışsal yaklaşımlara kayması, liderlik literatürünün gelişmesine katkıda bulunmuştur. Ancak liderlik sürecinin oluşturduğu çevresel koşullara ağırlık verilmemesi bu yaklaşımın en zayıf tarafını oluşturmuştur (Koçel, 2015).

Durumsal liderlik yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir (Bryman,1992). İlk defa (Fiedler, 1981) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Fiedler' in durumsal liderlik modeline göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Birincisi lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerden (leader-member relations) kaynaklanmaktadır. İzleyiciler liderlerine sevgi, saygı ve güven duyuyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. İkincisi liderin pozisyonuna dayanan otoritesinin derecesidir. Liderin pozisyonuna dayanan otorite derecesinin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir. Üçüncüsü başarılabacak görevin yapısıdır(Fiedler, 1981). Başarılabacak görevlerin amaçları açıkça tanımlanmış ve nasıl yapılacakları tasarlanmış ise planlanmış işler/görevler olarak nitelendirilmiştir (Fiedler, 1981; Zel, 2006; örn. Koçel, 2015). Sonuçta Fiedler bu üç değişkenin ilişkilendirmesi sonucunda sekiz farklı durumsal liderlik sınıflandırması ve iki liderlik tarzı ortaya koymuştur. Buna

göre davranış odaklı liderlik işi yaparken astlarıyla sıkı ilişkiler kurmayı gözederken görev odaklı lider işi tamamlamaktan gözünü ayırmamaktadır (Fiedler, 1981; Zel, 2006; Koçel, 2015). Açıkça görüldüğü gibi Fiedler, tek bir liderlik davranışının olmadığını, bazı durumlarda davranış odaklı yada görev odaklı lider davranışlarının ortaya çıktığını bazı durumlarda ortaya çıkmadığını göstermiştir. Bundan dolayı, etkin liderlik davranışının mevcut koşullarda meydana gelen değişmelere göre değişebileceğini ifade etmiştir (örn. Fiedler, 1981). Fiedler' in durumsal liderlik modeline en önemli katkısı ideal liderlik tarzı olarak gösterilen tek bir yöntemin var olmamasıdır (örn. Zel, 2006). Ancak Fiedler' in bu model için geliştirdiği LPC (en az tercih edilen çalışan) ölçeğiyle elde edilen sonuçların yorumlanmasındaki tutarsızlıklar bu modelin geçerliliğini zayıflatmıştır (Verkerk, 1990). House ve Evans'ın (Evans, 1970; House, 1971) yol-amaç modeli, Fiedler'in modelindeki tutarsızlıklar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu modelin temelinde Ohio liderlik araştırmaları ve güdüleme konusundaki Beklenti kuramları (örn. Vroom, 1964) yer almaktadır (Evans, 1970; House, 1971; Mc Laurin, 2006). Buna göre astların (izleyiciler) davranışlarını etkileyen iki etken vardır. Birincisi astların, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancıdır (bekleyiş). İkincisi bu sonuçlara verilen değerlerdir (valens). Bu kurama göre astlar lider tarafından iki hususta güdülenebilir. Bunlardan birincisi; liderin astların bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve ikincisi; liderin astların değerlerini etkileme derecesidir (amaç) (Koçel, 2015: 691). Yol-amaç modeli liderlerin, çalışan motivasyonu, becerisi ve iş performansı üzerindeki etkisini artırmak için güdüleme konusundaki beklenti kuramlarını uygulamayı amaçlamaktadır (House, 1996; House, 2003). Buna göre lider davranışları dört farklı şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi emir vererek (otoriter), ikincisi destekleyerek, üçüncüsü katılarak ve dördüncüsü başarıya yönelik liderlik davranışları sergilemektir. Lider durumsal koşullara göre bu dört davranışsal moda uygulayabilmektedir (House, 1996; House, 2003; örn. Koçel, 2015). Böylece açıkça görülmektedir ki yol-amaç kuramına göre bir liderin etkililiği, çalışanlarının belirli sonuçlara ulaşabileceği konusundaki beklentisine, bu sonuçlara verdiği değere ve ödüllendirilme olasılığının çalışanlar üzerindeki pozitif etkisine bağlıdır. Yol-amaç modeli liderlik davranışlarını dörde ayırmış olmasına rağmen, muhtemel durumsal değişkenleri belirleyerek liderlik literatürüne önemli bir katkıda

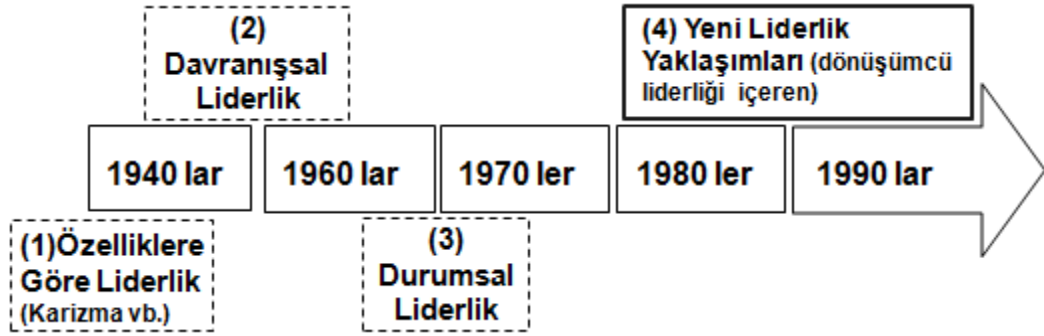
bulunmuştur (Parry and Bryman, 1999). Diğer durumsal liderlik modelleri olarak Vroom ve Yetton' un (Zel, 2006), Hersey-Blanchard' ın (Mullins, 2005) durumsal liderlik modelleri mevcuttur. Araştırmanın odağında algılanan dönüştürücü liderlik ve İKY etkililiği algısı bulunduğu için liderlik yaklaşımlarının veya modellerinin kapsamlı bir özeti yapılmamıştır. Şekil 1.1 'de durumsal liderlik yaklaşımının temel varsayımı olan izleyici, lider ve durumsal koşullar şematize edilmiştir (Thomas vd, 1998; örn. Mullins, 2005).

Şekil 1.1 Durumsal liderliğin temel varsayımı.



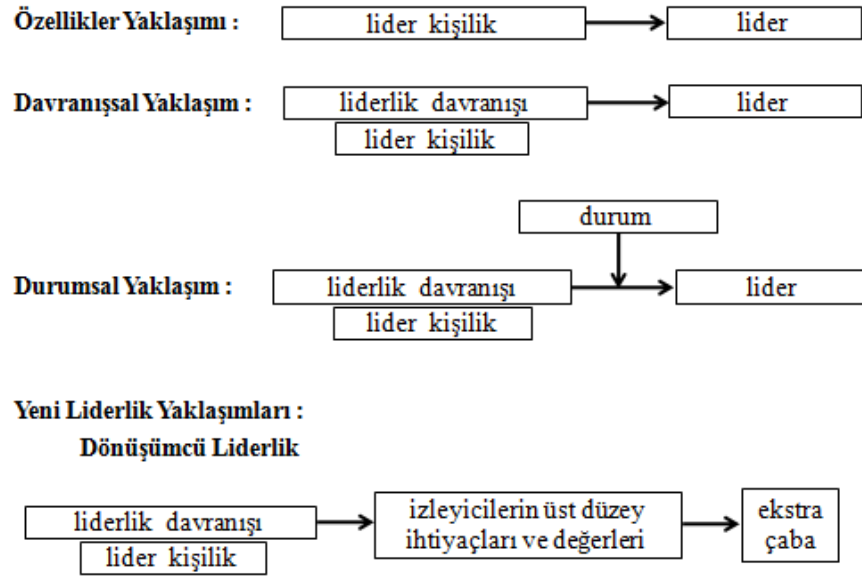
Durumsal liderlik yaklaşımlarının devamı niteliğinde olan yeni liderlik yaklaşımları da, durumsallık yaklaşımlarında olduğu gibi liderlik süreci içerisinde lider, izleyici ve durumsal koşulların (Thomas vd. 1998) etkileşimi araştırılmaktadır. Bununla beraber iki yaklaşım birbiriyle karşılaştırıldığında yeni liderlik yaklaşımlarında, liderlik özellikleri ve izleyiciler daha ön plandadır (Koçel, 2015). Şekil 1,2'de buraya kadar incelenen yaklaşımlar ve yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışı kronolojik olarak görülmektedir.

Şekil 1.2 Yeni liderlik yaklaşımları ve öncesi.



Şekil 1.2’ deki gelişim süreci izlendiğinde, yeni liderlik yaklaşımlarının kendinden önceki üç dönemi yeni bir kuramsal yaklaşımla bir araya getirdiği söylenmektedir. Çünkü yeni liderlik yaklaşımları kendinden önceki üç dönemin liderlik özelliklerine de atıfta bulunmaktadır (örn. Bass and Avolio, 1994; örn. Bass and Avolio, 1995). Buraya kadar 1940-1980 yılları arasındaki özelliklere, davranışlara ve durumsal koşullara göre liderlik yaklaşımları kısaca incelenmiştir. 1980’lerin başından itibaren örgütler üzerindeki etkisi hızla artan küresel ve teknolojik değişimler sonucunda liderlik yazınına yeni liderlik kavramlarının (dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik vd.) girdiği görülmektedir (Bryman, 1992; Koçel, 2015). Bu liderlik kavramları yeni liderlik yaklaşımları adı altında incelenmektedir (Heinitz, 2006). Bu yaklaşımları oluşturan temel bileşenler şekil 1,3’te karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 1.3 Bileşenlerine göre liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması.



Yeni liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik (transformational leadership) ilk defa 1973'te Downtown (Edwards, 2016) tarafından ileri sürülmüştür. 1978'de ise Burns (2013) liderliği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak ikiye ayırmıştır. Bunun en önemli sebebi mevcut liderlik tarzlarının küreselleşen dünyadaki örgütlerin ihtiyaç ve gereksinimleri karşılayamaması olmuştur. Böylece, Burns (2013)'ün 1978'deki yeni liderlik sınıflandırması Levin'in (1939) otokratik, demokratik ve laissez-faire (bırakınız yapsınlar) şeklindeki liderlik sınıflandırmasına yeni bir soluk getirmiştir (Tunç, 2017). Burns (2012) dönüşümcü liderliği, izleyicilerin etik değerlerini ve motivasyon seviyelerini karşılıklı olarak yükseltme yoluyla ulaşılabilecek çıktılarının önemi ve değeri hakkındaki farkındalığın artırılması olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle, Burns (2012) ortak çıkarlar için ortak değerlerin ve işbirliğinin altını çizilmiştir. Bu bağlamda, izleyicilerin farklı alanlardaki ilgilerinin ortak vizyonu doğrultusunda birleştirilmesinin amaçlandığı söylenmektedir. Dönüşümcü liderlik kavramının geliştirilip ve örgütsel yönetime uyarlanması Bass (1985a; 1985b) tarafından gerçekleştirilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik vizyon oluşturabilen ve oluşturduğu vizyonu izleyicilerine iletme için dört davranış boyutuna sahip olan bir liderlik tarzıdır. Bunlar karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi & destektir

(Bass and Avolio, 1990; Bass, 1985b). Karizma ve ideal etki davranışı liderin izleyicilerin güven ve saygısını kazanacak davranışlar sergilemesidir. Böylece dönüşümcü lider izleyicilerine rol-model olacaktır. Karizma ve ideal etki boyutu, lider tarafından sergilenen (idealised influence-behaviour) ve lidere atfedilen (idealised influence-attributed) olarak iki ayrı alt boyut olarak da incelenmektedir (Bass, 1985b; Bass ve Avolio, 1994). İlham verici motivasyon, örgütün ortak vizyonunu bir dereceye kadar farklı ihtiyaç ve beklentileri olan izleyicilere aşılmasıdır. Entelektüel uyarım, liderin bir dereceye kadar izleyicilerin çalışmalarında yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik etmesidir. Bireysel ilgi & destek, liderin izleyicilerini bir dereceye kadar dinleyerek onlara karşılaştıkları güçlükleri aşma konusunda koçluk (mentorluk) etmesidir (Bradshaw vd. 2015; Bass, 1985b).

Etkileşimci liderlik Burns (2012)'in ortaya koyduğu diğer liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim-aktif, istisnalarla yönetim-pasif ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak dört boyutta incelemiştir (Bass, 1985a, Bass, 1985b). Koşullu ödüllendirme boyutunda, liderler örgütsel amaçlara ulaşmaya katkıda bulunan izleyicilerine performansları karşılığında ödül (para, tazminat, kıdem, yetki, izin vd.) vermektedir. Bunlardan istisnalarla yönetim-aktif boyutunda izleyiciler görevlerini doğru yapmadığında liderler aktif olarak düzeltmektedir (Bass ve Avolio, 1994). İstisnalarla yönetim-pasif boyutunda izleyiciler görevlerini doğru yapmadığında liderler pasif olarak düzeltmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Tam serbesti tanıyan (laissez-faire) liderlik boyutunda, liderler izleyicilerini kendi haline bırakıp yaptıkları işlere müdahale etmemektedirler (Bass ve Avolio, 1994). Tablo 1,3'te yeni liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliği oluşturan alt boyutlar kıyaslanmıştır. Etkileşimci liderin koşullu ödüllendirme davranışı hariç diğer tüm davranış boyutlarının pasif liderlik özelliği gösterdiği dikkat çekicidir (Aardenne, 2011). Dönüşümcü liderin ise tüm davranış boyutları (ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve destek) aktif liderlik özelliği göstermektedir (Aardenne, 2011; Bass,1999). Etkileşimci liderin aksine dönüşümcü lider izleyicileri örgütsel amaçlar doğrultusunda dönüştürmeye odaklanmıştır (Northouse, 2016; Bass, 1985b). Yapılan ampirik çalışmalarda, algılanan liderlik etkililiği açısından dönüşümcü liderlik bir

adım önde bulunmaktadır (Miyamoto, 2015:33; Aardenne, 2011).

Tablo 1.3 Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliği oluşturan alt boyutlar.

Dönüşümcü liderlik	Etkileşimci liderlik
1. Boyut Karizma ve İdeal Etki	5. Boyut Koşullu Ödüllendirme
2. Boyut İlham Verici Motivasyon	6. Boyut İstisnalarla Yönetim
3. Boyut Entelektüel Teşvik	7. Boyut Serbest Bırakıcı Liderlik
4. Boyut Bireysel destek	

1.3. Dönüşümcü Liderin Davranışsal Özellikleri

Dönüşümcü liderlik davranışları hakkında 35' den fazla çalışmada dönüşümcü liderliğin izleyicilerin performansı, liderlik algılamaları, tutum ve davranışları ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Kirkpatrick ve Locke, 1996). Dönüşümcü lider izleyicilerinin ihtiyaç ve beklentilerini izleyerek izleyicilerinin performanslarını örgütün stratejik vizyonu doğrultusunda yükseltmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Dönüşümcü liderlik, ortak vizyon doğrultusunda içinde bulundukları örgütsel çevrelerini değiştirebilen bir liderlik tipidir (Burns,2012; Bass,1990; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003). Lider ve izleyici (follower) tabanlıdır. Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderin amacı izleyicilerini ortak vizyona yaklaştırmaktır (Bass,1990; Bass, 1994). Dönüşümcü liderlik örgütün içinde bire bir olarak veya bir gruba yönelik uygulanabilir. Bu yaklaşımla, dönüşümcü lider izleyicilerinin iş performansını artırırken, grubun daha üretken ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1994). Bass ve diğerlerinin oluşturduğu dönüşümcü liderlik ölçeği dört boyutlu bir davranış setinden

(four I's) oluşmaktadır (Bass, 1985a; Bass, 1985b; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio). Dönüşümcü liderlik karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, kimliğe özgü bireysel ilgi & destek olarak dört boyutta incelenmiştir (Bass, 1985b; Bass ve Avolio,1994). Bu boyutlardan karizma ve ideal etki boyutu liderce sergilenen ve lidere atfedilen olarak iki ayrı boyut halinde de incelenmektedir (Bass, 1985b; Bass ve Avolio,1994).

1.3.1. Karizma ve İdeal Etki

Dönüşümcü liderin karizma ve ideal etkisi hem bir güç kaynağı hem de davranış tarzı olarak değerlendirilmektedir (Weber, 1947; Bass,1985a; House, 2003). İzleyiciler liderlerinin istisnai özelliklerle donatıldığına inandığı için lider bir güç kaynağıdır (Weber, 1947; Bass, 1985b; Bass, 1999; Yukl, 1999). Birçok kaynak liderin etkililiğini artırmak için bilgi ve becerisinin yanında karizmasını da kullandığını doğrulamaktadır (Bass,1985b; Bass ve Avolio,1994; Bass ve Steidlmeier, 1999). Liderin izleyicilerini etkilemesi ve ortak vizyon doğrultusunda yönlendirebilmesi için karizma ve ideal etki gücüne sahip olması önemlidir (Bass, 1985a; Parry ve Bryman 1999; Koçel, 2015). Weber karizmayı, liderleri sıradan insanlardan ayıran sık rastlanmayan güç ve özellikler olarak ifade etmektedir ve buna dayanarak bireylere liderlik atfedildiğini öne sürmüştür (Weber, 1947). Weber' in karizma kavramı daha sonra House (2003) tarafından geliştirilmiştir. House (2003'e) izleyicilerin liderlerine sık rastlanmayan liderlik özellikleri atfedebildiklerini desteklerken karizmanın sonradan da öğrenilebileceği düşüncesine katılmıştır (Jacobsen ve House, 2001; House, 2003). Bass (1985b) ise karizma kavramını ideal etki kavramı altına yerleştirmiştir ve karizma kavramını liderin izleyicileri etkileyerek onların güven ve saygısını kazanması şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca karizma ve ideal etkiyi hem bireyin karizmatik özellikler sergilemesi hem de bireye karizmatik özellikler atfedilmesi olarak ele almıştır. Bass (1985b) ve Deluga (1988) karizma ve ideal etkinin, izleyicileri ortak vizyon doğrultusunda yönlendirmek ve örgütsel çıktıları artırmak için gerekli olduğunu vurgulamıştır. Özellikle çevresel belirsizliklerin fazlaştığı ortamlarda, liderin karizma ve ideal etkisinin izleyicilerin güvensizlik duygusunu azalttığı ifade edilmiştir (Riggio, 2003).

Dönüşümcü liderin karizma ve ideal etki davranış boyutu ile izleyicilerin güven ve saygısını kazanmayı amaçlamaktadır (Bradshaw vd. 2015). Diğer bir ifadeyle liderin kendisine saygı duyulmasını sağlayacak biçimde davranması ve izleyicilerinin güvenini kazanmasını ifade etmektedir. Böylece dönüşümcü lider izleyicilerine rol-model olarak örgütsel amaçların ve ortak vizyonun gönüllü olarak benimsenmesini teşvik etmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003). Dönüşümcü bir lider karizma ve ideal etkisiyle izleyicilerine tutku ve enerji yükleyerek başarılı olmalarına katkıda bulunabilmektedir. Böylece izleyicilerin en yüksek performanslarına ulaşmasında etkili olabilmektedir (Pawar, 2003; Bass, 1985b). Karizma ve ideal etki davranışı, dönüşümcü liderin oluşturduğu ortak vizyon üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1994). İzleyicilerine rol-model olabilen dönüşümcü liderin kendisiyle birlikte çalışan izleyicilerinin saygısını ve güvenini kazandığı da söylenmektedir. Böylece lider, örgüt ortak vizyonu doğrultusunda oluşturduğu vizyona izleyicilerini yaklaştırmaktadır (örn. Bass, 1985b). Örneğin, örgütsel belirsizliğin arttığı zamanlarda, izleyicilerin lidere karşı duyduğu güçlü güven ve bağlılık hisleri, örgütsel performansı olumlu olarak etkilenmektedir (örn. Emery ve Barker, 2007; örn. Koçel, 2015).

1.3.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü lider ilham verici motivasyon ile izleyicilerin karşılaştıkları güçlükleri aşabilmesi için kendilerine motivasyon kaynağı olacak bir vizyona erişmesini amaçlamaktadır (Bass, 1985b; Bass ve Avolio, 1994; Bass ve Avolio, 1994). Bunun için, izleyicilerin birbirlerinden kopuk durumdaki düşüncelerini, oluşturduğu yeni ek düşüncelerle birleştirilerek (articulation) vizyona dönüştürülmesi sağlar. İzleyicilerini heyecanlandıran ve ilham veren vizyonu ortaya çıkarır. Bu yolla motivasyonu artan izleyiciler daha büyük hedeflere ulaşmaya ve artan beklentilerini tatmin etmeye çalışır (Sosik vd, 1998). Böylece bireyler daha yüksek performans sergileyerek örgütün yenilikçiliğine ve yaratıcılığına daha çok katkıda bulunan bireylere dönüşürler. Lider ilham verici motivasyon ile izleyicilerine hedefleri

hakkında iyimserlik aşılayarak ve görevlerini bir derece daha anlamlı hale getirerek onları harekete geçmeye davet eder (Bass,1999). Bu süreçte izleyicilerini harekete geçirmek için güçlü bir amaç ve anlam duygusu oluşturarak bir grubu öne geçiren enerjiyi açığa çıkarmaktadır (Bass, 1985b). Diğer yandan dönüşümcü lider motivasyonu artırmak için vizyon oluşturmaktadır. Oluşturduğu vizyonu iletişim yetenekleriyle; gerçeğe veya doğruluğa tam uygun fikirlerle; güçlü ve ilgi çekici yönlerle desteklenmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003). Böylece izleyiciler, görevlerinde daha fazla çabalamak için kendiliğinden gönüllü olmaktadır (Bass ve Avolio, 1994). Karşılaştıkları güçlükler karşısında cesaret ve iyimserlik düzeyleri artmaktadır (örn. Bass, 1985b).

1.3.3. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü lider entelektüel uyarım davranışı ile izleyicilerini mevcut fikirler ve kavramlar hakkında düşündürerek kritik varsayımları sorgulamakta ve problemleri yeniden biçimlendirmektedir (Bass ve Avolio, 1995). Böylece izleyiciler karşılaştıkları problemleri çözmek için yenilikçi ve yaratıcı çözüm yolları aramaktadırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003). Entelektüel uyarım izleyicilerin yenilikçiliğini ve yaratıcılığını destekleyerek örgütün verimliliğini (productivity) ve yaratıcılığını artırmaktadır (Sosik, vd. 1998; Gümüşlüoğlu ve Ilsev, 2009; Shin ve Zhou, 2003; Samad, 2012). Dönüşümcü lider, izleyicilerini farklı görüş ve düşüncelerini belirtmeye teşvik etmektedir. Bu sayede hem inovasyon ihtimalini hem de izleyicilerinin görevlerindeki dikkat ve özverisini artırmaktadır (Bass ve Avolio, 1994). Entelektüel uyarım davranışı izleyicileri üretken ve keşfedici düşünmeye sevk etmektedir. Üretken düşünce ile farklı düşünme, uzak ilişkilendirme veya mevcut düşünce tarzını değiştirmesi olarak ifade edilmektedir (Guilford, 1984). Keşfedici düşünce ile de detaylandırma ve ard arda iyileştirmelerle fikirlerin artırılarak yaratıcı yanıtlara ulaştırılması ifade edilmektedir (Sternberg, 2006). Böylece entelektüel güçlendirme davranışı ile izleyiciler karşılaştıkları problemleri çözerken yenilikçi bir düşünce tarzı kullanmaya teşvik edilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999). İzleyicilerden ilgili

problemi oluşturan unsurları ve problem zemini daha farklı bir şekilde hayal ederek çözümler üretmesi beklenmektedir (Sosik vd, 1998). Lider entelektüel güçlendirme boyutu ile bir dereceye kadar varsayımlar sunarak ve risk alarak izleyicilere dinamik bir düşünce tarzı kazandırmaya çalışmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu yolla izleyicilerin içindeki yenilikçiliği ve yaratıcılığı fark etmeleri için teşvik etmektedir. Bu bağlamda, dönüştürücü bir lider için öğrenmek değerlidir ve öngörülmemiş durumlar ise yeni bir öğrenme fırsatıdır (örn. Bass, 1985b). Lider öğrenme konusunda uzmandır. İzleyiciler lidere sorular sorarak olayları daha derinden düşünme fırsatı bulmaktadır ve böylece görevlerini yerine getirmek için daha iyi yollar keşfetmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003).

1.3.4. Bireysel İlgı ve Destek

Bireysel duyarlılık ve destek davranış boyutunun ön koşulu, liderin izleyicilerinin kişilik, cinsiyet, yetenek, eğitim, ilgi, ihtiyaçlar veya kaygılar gibi farklılıklarını dikkate almasıdır (Bass, 1985b). Bireysel duyarlılık ve destek davranış boyutu; liderin bir dereceye kadar izleyicilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmesiyle ilgilidir. Lider bir dereceye kadar izleyicilerine koç veya danışman gibi davranmaktadır ve (endişelerini) dinlemektedir (Sosik vd, 1998). Ayrıca sosyalleşme olarak da değerlendirilebilen bu süreçte, lider sahip olduğu gücü ve özgüveni izleyicisine yansıtarak etrafındakilerin bireysel ilgi ve destek algısını da kuvvetlendirdiği söylenmektedir (örn. Bass, 1985b). Dönüştürücü lider bireysel duyarlılık ve destek davranışıyla izleyicileri ile empati kurmakta ve onlarla iletişim kanalını açık tutmaktadır. İzleyicilerinin fayda görebileceği ancak başaramamaktan endişelendiği için harekete geçemediği konularda onu destekler (Bass ve Avolio, 1993). Bu yaklaşım aynı zamanda izleyicisinin *saygı ihtiyacını* karşılar ve bu yolla izleyicilerin örgüte yapabileceği küçük bireysel katkıların dahi yüceltilmesini sağlar (Sosik vd, 1998). Liderin izleyicilerine bireysel duyarlılık göstermesi ve desteklemesi izleyicilerinin kendilerini geliştirme arzu ve tutkusunu artırır. İzleyiciler görevlerini yerine getirmek için daha fazla içsel motivasyona kavuşur (Bass ve

Steidlmeier,1999; Bass,1999; Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003). Bireylerin kendini geliştirme arzularının tutkuya dönüşmesi ve görevlerini yerine getirmek için içsel motivasyonların artmış olması örgütsel performans ile doğrudan ilişkili olması açısından önemlidir (Bass ve Riggio, 2006; Pawar, 2003). Yukarıda incelenmiş olan dönüşümcü liderliğin dört boyutlu davranış özellikleri Tablo 1.3'te ana hatlarıyla özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 1.3 Dönüşümcü liderlik davranışlarının birbiriyle karşılaştırılması.

Dönüşümcü liderliğin dört boyutlu davranış seti
1. Karizma ve ideal etki: Lider izleyicilerin saygı ve güvenini kazanır. İzleyicileri tarafından rol model alınır. Örgüt vizyonu doğrultusunda oluşturduğu vizyonu izleyicilerine aşılar (Bass, 1985b).
2. İlham verici motivasyon: Lider örgütsel amaçlar doğrultusundaki yüksek beklentilerini izleyicisinin bireysel ihtiyaçlarına ekler ve izleyicinin bireysel ihtiyaç ve beklentilerini yükseltir (Bass ve Avolio, 1994). İzleyici örgütsel amaçları ve bireysel ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcar (Bass, 1985b).
3. Entelektüel uyarım: Lider izleyicilerine dinamik bir bakış açısıyla karşılaştıkları kritik varsayımları ve problemleri sorgulatar. İzleyicilerini kendilerini geliştirmeye, yeni yollar aramaya teşvik eder (Bass, 1985b).
4. Bireysel ilgi ve destek: Lider bir dereceye kadar izleyicileriyle bireysel olarak ilgilenir ve onları dinlemeye zaman ayırır. İzleyicilerinin farklı fikirlerini ve görüşlerini ifade etmesini sağlar (Bass, 1985b; Sosik vd. 1998).

Tablo 1.3'e göre dönüşümcü liderin izleyicilerin performansını, yenilikçiliğini ve yaratıcılığını yükseltmesinde entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi & destek ve davranışlarının etkisi öne çıkmıştır (Sosik vd.1998). Çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri benimsemesinde, örgütün amaç ve değerlerinin çalışanların bireysel ilgileriyle uyumlu hale getirilmesinin (alignment) örgütsel

etkililiği ve verimliliği artırdığı söylenmektedir. Lidere olan güven ve saygı izleyicilerin gönüllü olarak örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmelerini kolaylaştırmaktadır (Bass, 1999; örn. Blau, 1964).

BÖLÜM II

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) ETKİLİLİĞİ ALGISI VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2.1. İKY'nin Kuramsal Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi düşüncesinin temelinde örgüt kuramları bulunmaktadır. Örgüt kuramındaki gelişmeler insan kaynakları yönetimi düşüncesinin oluşumuna önemli derecede katkıda bulunmuştur (Yüksel, 2007:10; Sabuncuoğlu, 2005). Örgüt kuramları genel olarak birbirini izleyen üç bölümde incelenmektedir: klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları (Koçel, 2015; Sabuncuoğlu, 2005). Klasik kuram; bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımlardan oluşmaktadır (Koçel, 2015; Sabuncuoğlu, 2005). Klasik kuram 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerinden ünlü araştırmacı ve yönetici Taylor üretimi artırmak için insan kaynağının hayati derecede önemli olduğunu tespit etmiştir (Yüksel, 1997; Yüksel, 2007). İşçinin işinin daha iyi organize edildiğinde ve eğitildiğinde daha verimli olabileceğini öne sürmüştür. İşçinin faaliyette bulunduğu üretim hattını iyileştirmeye odaklanmıştır. Yaptığı iş ve zaman etütleri ile işleri en küçük parçalarına ayırarak işlerin daha etkili ve verimli yapılabilmesini sağlamıştır (Koçel, 2015). Böylece üretim faaliyetlerinde ve işçi ücretlerinde önemli artışlara yol açmıştır. Yönetim süreci yaklaşımında Fayol, Taylor'un üretim hattını incelemesinde karşılık örgüt ve yönetim olgusunu daha kapsamlı olarak ele almıştır (Yüksel, 2007). İlk defa Fayol yönetim sürecini planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol olarak beş işleve ayırmıştır (Koçel, 2015). Bununla beraber on dört yönetim ilkesini geliştirmiştir.

Bunlar iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkeziyetçilik, hiyerarşik yapı, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, inisiyatif ve birlik ruhu gibi ilkelerdir (Yüksel, 1997:33) . Bu ilkeler ve yönetim süreci aşamalarının ortaya konulması personelin örgütlenmesi ve yönetimi üzerinde oldukça etkili olmuştur. Personel yönetimi işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükselme gibi konuların ötesine geçmiştir. Personel yönetimi artık insan kaynağının sağlanması, istihdamı, geliştirilmesi ile ilgili planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015; Yüksel, 1997; Yüksel, 2007). Bürokratik yaklaşım ile sanayileşen Batı toplumuna eski tip örgütlenmesinin yeterli olmadığını bunun yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesinin gerektiği öne sürülmüştür (Weber, 1947). Bürokratik yönetim tarzı yazılı kural ve yasalara dayanan kayıt-belge sistemi olarak öne sürülmüştür. Buraya kadar klasik örgüt kuramında örgüt kapalı, mekanik sistemler olarak ele alınmıştır. İnsanı rasyonel olarak incelemiştir. 1930 ekonomik krizinden sonra değişen şartlar altında örgütsel ve yönetsel sorunları cevaplamada yetersiz bulunmuştur. Neo-klasik örgüt kuramları ve insan ilişkileri önem kazanmıştır. Mayo ve diğerlerinin gerçekleştirdiği Hawthorne araştırmaları sonucunda ilk defa yönetimde insan ilişkilerinin önemi dikkat çekmiştir. İnsan ilişkilerinin dikkat çekmesini insan ihtiyaçlarının belirlenmesi konusundaki çalışmalara önyak olmuştur. Maslow (1954) insan ihtiyaçlarını beş basamakta (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı, kendini kanıtlama ihtiyacı) toplamıştır (Koçel, 2015). Maslow'a göre tatmin edilmemiş ihtiyaçların insanın güdülenmesinde rol oynamaktadır. Personel yönetimi açısından ise çalışanların tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ona göre harekete edilmesi çok önemlidir (Yüksel, 2007; örn. Maslow, 1954). Bundan sonra geliştirilen araştırmalar ve kuramsal çalışmalar bireyin örgütteki konumunu açıklamaya yöneliktir. Bunlardan Likert örgütteki dikey ve yatay haberleşme sürecine astların da katılmasını ve güven ortamı oluşturulmasını önermiştir (Sabuncuoğlu, 2005; Yüksel, 1997). Bunu izleyen tarihsel süreçte (II. Dünya savaşı) sayısal işgücü azaldığı için personel yönetimi daha önemli bir hale gelmiştir (Koçel, 2015). Dış çevrenin örgütler üzerindeki etkisinin önemi anlaşılmıştır. İşverenler örgütsel faaliyetlerini sürdürmek için eğitim

uygulamalarına yönelmiş ve eğitilmiş iş gücü ilk defa önem kazanmıştır. Örgütü dış çevresiyle birlikte ele alan modern örgüt kuramları ortaya çıkmıştır. Örgütler açık sistemler olarak ele alınmıştır. Örgüt çalışanlarının maliyet unsuru değil örgütün başarısını etkileyen önemli bir faktör olduğu düşüncesi önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi düşüncesi doğmuştur. Sistem kuramının örgüte uygulanması durumsallık yaklaşımıyla mümkün olmuştur. Buna göre klasik ve neo-klasiklerin önerdiği gibi her zaman, her yerde geçerli olan kurallar yoktur. Örgütsel süreçlerle ilgili her şey içinde bulunulan koşullara bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2005). Personel yönetimi uygulamaları da örgütün içinde bulunduğu durum ve koşulların değerlendirilmesiyle elde edilecek verilerle uyumlu olmalıdır (Yüksel, 2007). Ancak personel yönetimi uygulamalarının sistem ve durumsallık yaklaşımları ile belirlenmesi tam olarak mümkün olmamıştır. Bunlarla beraber Şekillendirme (configurasyon) yaklaşımlarından da faydalanılmıştır (Yüksel, 2007:37; Sabuncuoğlu, 2005). Buna göre Şekillendirme yaklaşımı durumsal yaklaşım ile İKY uygulamalarının belirlenmesinin bir adım ilerisidir. Buna göre; İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Quansah, 2013). Şekillendirilebilir İKY uygulama setleri arasından seçilen İKY uygulamaları İKY etkililiğini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca İKY uygulamaları içindeki uyumun da stratejik İKY etkililiği üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır. İKY uygulamaları içindeki uyum, pozitif sinerjik etki yaratarak İKY etkinliğini daha çok artırabilmektedir. Bu nedenle, İKY’ de örgüt iç ve dış çevresiyle bir bütün olarak değerlendirilerek insan kaynağının yönetiminde bütüncül bir yaklaşım benimsemektedir (Armstrong, 2006). Küresel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle nitelikli insan kaynağının önemi artmış ve İKY’ de stratejik yaklaşımlar öne çıkmıştır (örn. Yüksel, 2007; Koçel, 2015). Bunlardan stratejik uyum yaklaşımı ile İKY uygulamalarının örgüt stratejisi ile uyumlu hale getirilmesi benimsenmiştir (Wright ve McMahan,1992). Uyum yaklaşımına göre İKY stratejileri ve uygulamaları birbirleri ile içsel, işletme stratejisi ile dışsal bir uyum içerisinde bulunmaktadır. Genel olarak iki tip stratejik uyumdan bahsedilmektedir (Armstrong, 2006). Birincisi, içsel (yatay) uyum ve stratejik İK uygulamaları arasındaki uyumdur. Özünde İK uygulamalarının uyumlu ve tutarlı bir sisteme dönüştürülmesi ve birbirleriyle uyum içerisinde işleminin gerekliliğini vurgulamaktadır (Delery

and Doty, 1996). İkincisi, dışsal (dikey) uyum ise İK politikası ve işletme stratejisi arasındaki uyuma odaklanmaktadır (Armstrong, 2006; Boxall vd, 2007; Delery and Doty, 1996). Stratejik uyum yaklaşımıyla, İKY uygulamaları ve süreçleri birbiriyle uyumlu hale getirilmektedir. Birbiriyle uyumlu İKY uygulamaları arasında olumlu sinerjik etki oluşmaktadır. Buna göre iki İKY uygulaması birbirlerinin etkinliğini artırarak daha etkili sonuçlar vermektedir. Böylece örgütsel etkililik ve verimlilik artışı sağlanmaktadır (Guest, 1987; Armstrong, 2006; Mansouri, 2016). Örneğin eğitim ve geliştirme uygulamalarının sonuçlarının kariyer yönetimi uygulamasında kullanılması bunlardandır. Diğer yandan İKY uygulamalarının birbirleri ile uyumsuz olması da olumsuz sinerjik etki ile sonuçlanmaktadır. Bu durumda ise bu iki uygulamayı bütünleştirmeye çalışan örgütler, uygulamaların sadece birisine kullanmalarına kıyasla daha düşük performans elde etmektedir (Gürbüz, 2013). Kaynak tabanlı stratejik görüş (resource-based strategic view) stratejik İKY' de uyumu destekleyen bir yaklaşımdır (Armstrong, 2006). Buna göre, örgütsel kaynaklar ile fırsatlar arasında bir uyum sağlarsa rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir (Mansouri, 2016). Bu amaçla örgüt stratejik vizyonu ile uyumlu olarak örgütün insan kaynağının becerileri geliştirilmektedir. Nitelikli insan kaynağı bir örgüte stratejik ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu bağlamda, nitelikli insan kaynağı taklit edilme açısından somut varlıklara göre daha üstün olduğundan uzun dönemli örgüt başarısının kaynağı olarak görülmektedir (Michalisin vd. 2000).

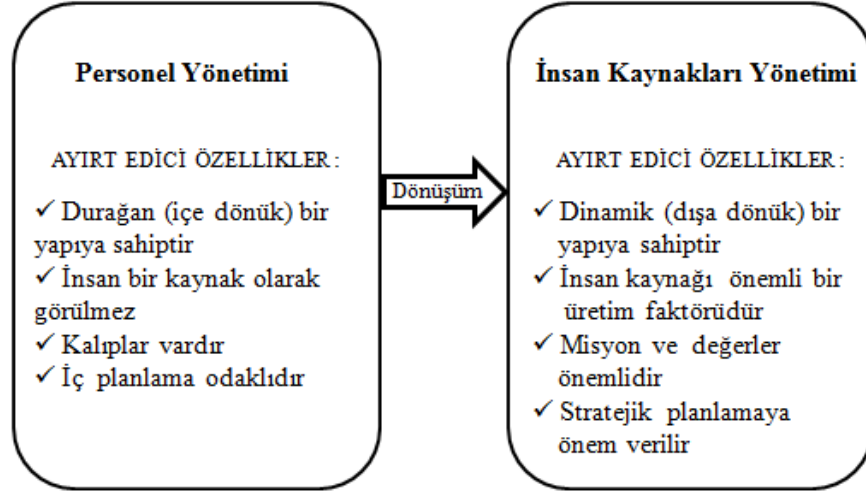
2.2. İKY'nin Kavramsal Gelişimi

İnsan, bilgi ve yetenek havuzu olarak, rekabet etmeye çalışan her örgüt için gerekli ve değerli bir araçtır (Sum, 2011; Barney ve Wright vd, 1993; Gorman vd, 2004; Wright ve MacMahan 1992). İnsan kaynakları yönetimi ise kültürel, yapısal ve personel tekniklerini üç boyutlu kullanarak üst düzeyde adanmış ve yetenekli iş gücü oluşturmayı ve bu işgücü ile rekabet avantajı kazanmayı amaçlayan özgün bir yaklaşımdır (Storey, 1995; Saha vd, 2012; Alam ve Mukherje, 2014; Prowse ve

Prowse, 2010). Bu nedenle İKY sürdürülebilir rekabet avantajının hayati kazanımı olarak görülmektedir (Savanevicine ve Strakevicate, 2012).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) yazınındaki ortak görüşe göre İKY rekabet avantajı elde etmek için insan kaynağının elde edilmesi, planlaması, örgütlemesi, yönlendirmesi ve denetlemesi faaliyetlerini kapsayan bir disiplindir (Yüksel, 2007) İnsan kaynağının sistematik olarak örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilerek amaçlamaktadır (Wright ve MacMahan, 1992). İKY örgütün en değerli üretim faktörü olan insan kaynağını yönlendirme, koruma ve geliştirme sürecidir (Storey, 1995). İKY sonradan ortaya çıkan yeni bir disiplin değildir. İKY çağın gereksinimleri doğrultusunda zamanla gelişerek personel yönetiminden evrilmiştir. Personel yönetimi çeşitli aşamalardan geçtikten sonra İKY' ye dönüşmüştür (Yüksel, 2007:9; Baytaş, 2018). Personel yönetimi iş görenleri bir maliyet unsuru olarak görmekteyken bu anlayış İKY' de yerini insan kaynağının en önemli üretim faktörü olduğu düşüncesine bırakmıştır (Armstrong, 2006; Yüksel, 2007). Personel yönetiminden evrilen İKY'nin performans ve iş gücü devri üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır. (Tüzün, 2013a). İKY'nin temel amacı insan kaynağının etkili ve verimli yönetilmesidir. İKY örgütsel hedeflere ulaşmada insan kaynağından yararlanmaktadır. İnsan kaynağını örgütsel amaçlar doğrultusunda geliştirmektedir ve sonuçta örgütün performansını arttırmaktadır (Wright ve MacMahan, 1992). Aşağıda Şekil 2,4'te personel yönetimi ve İKY'nin ayırt edici özellikleri karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 2.4 Personel yönetimi ve İKY'nin ayırt edici özelliklerinin karşılaştırılması

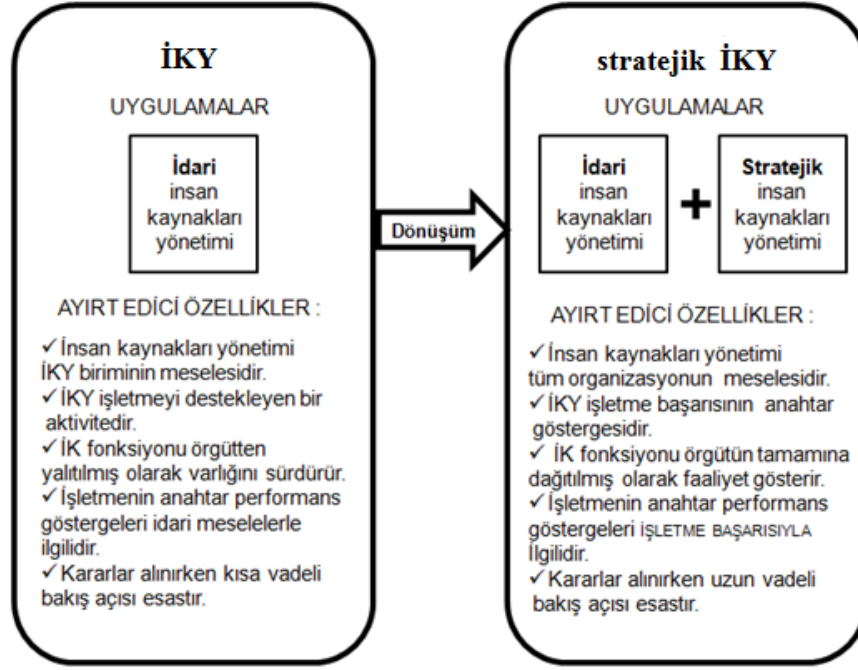


Endüstri devrimine paralel olarak ortaya çıkan personel yönetimi, örgütteki insan kaynağının yönetimi anlamında kullanılmaktadır ve örgütün işlevlerini yerine getirirken örgütün etkinliğini sağlayacak insan kaynağını kazanma ve koruma yönündeki çabaların bütünü olarak ifade edilmektedir (Cole, 2002). Özlük işlemleri, bordrolama, izin verme gibi uygulamalar, personel yönetiminin öne çıkan fonksiyonları arasında yer almaktadır (Yüksel, 2007; örn. Tokol, 2015). Pazarın küreselleşmesiyle insan kaynağı rekabet avantajı olarak görülmeye başlanmıştır. Dünyada, 1950' lerde sıklıkla kullanılan personel yönetimi ifadesi (Kaufman, 2014), 1970' lerde yerini insan kaynakları yönetimi ifadesine bırakmaya başlamıştır (Brewster, 1994). Türkiye'de ise 1980'lerden itibaren personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi ifadesi tercih edilmeye başlamıştır (Erçek, 2004). Dünyada ve Türkiye'de personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi (İKY) ifadelerinin birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. İKY kültürel, yapısal ve personel yönetimi tekniklerini üç boyutlu kullanarak üst düzeyde adanmış ve yetenekli iş gücü oluşturmayı ve bu insan kaynağı ile rekabet avantajı kazanmayı amaçlayan özgün bir yaklaşımdır (Storey,1995; Saha vd.2012; Alam ve Mukherje, 2014; Prowse ve Prowse, 2010). İKY, insan kaynağının işe adaptasyonunu, bağlılığını, motivasyonunu ve esnekliğini artırmayı amaçlayan İKY uygulamalarında bulunmaktadır. Bu İKY uygulamaları işletmeyi örgütsel amaçlarına ulaştırabilecek iş bilgisi üretimini ve

yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, İKY modern örgütlerin ayakta kalması için sürdürülebilir rekabet avantajının hayati kazanımı (Savanevicine ve Strakevicate, 2012) olarak görülmektedir.

İKY uygulamaları, personel yönetimi uygulamalarından tamamen farklılaşmamıştır (Yüksel, 2007; Gürbüz, 2013). İKY'nin personel yönetimine göre daha etkili uygulamalara başvurduğu söylenmektedir (örn. Tokol, 2015). İKY'nin stratejik İKY'ye evrilmesindeki birincil nedenler küresel rekabetin artan baskısı, rekabet avantajının kolaylıkla sürdürüleemeyişi, gelişen teknolojiyle beraber küresel pazardaki hızlanan değişimlerdir (Taipale, 2016; Beer, 1997; Mele ve Guillen, 2006). Stratejik İKY'nin amacı artan çevresel belirsizliklere rağmen işletmenin insan kaynaklarını örgütsel amaçlar ve stratejik vizyon ile uyumlu hale getirmektir. Diğer bir ifadeyle, stratejik İKY işletmenin stratejik bir ortağı haline dönüşmüştür (Ulrich, 1987; Hamid ve Azhar, 2014; Hamid, 2013). Stratejik İKY işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının hayati bir kazanımı olarak görülmektedir (Savanevicine ve Strakevicate, 2012). Aşağıda Şekil 2,5'te İKY ve stratejik İKY'nin temel farklılık benzerlikleri karşılaştırmalı olarak verilmiştir (Taipale, 2016). Stratejik İKY, mikro İKY'den farklı olarak örgütsel performansa odaklanarak bireysel performansı geliştirmektedir (Gürbüz, 2013). İK uygulamalarının örgüt performansına katkısı, İK uygulamaları ile İK stratejisini bütünleşmesi çerçevesinde şekillenmektedir. Stratejik İKY, personel yönetiminden evrilen insan kaynakları yönetimine dayanmaktadır. Bu nedenle, stratejik İKY'de insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci içerisinde değerlendirmektedir (Gürbüz, 2013). Aşağıda Şekil 2,5'te İKY ve stratejik İKY'nin ayırt edici özellikleri verilmiştir

Şekil 2.5 İKY ve stratejik İKY'nin ayırt edici özelliklerinin karşılaştırılması



Kaynak: Taipale, 2016:6'dan esinlenilmiştir.

Stratejik İKY, örgütü hedeflerine ulaştırmayı amaçlayan, önceden planlanmış İKY uygulama ve aktiviteleridir (Wright ve McMahan, 1992). Faaliyetlerinin odağında İKY uygulamalarını örgüt stratejileriyle uyumlu hale getirilmesi bulunmaktadır. Stratejik İKY, idari İKY'nin örgütsel hedeflere önceden planlanmış uygulamalar ile ulaşmayı hedefleyen stratejiler bütünüdür. Stratejik İKY örgütün bir ortağı olarak örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşılmasını desteklemektedir (Ulrich, 1987). İKY fonksiyonunun etkililiği, işletmenin vizyonu ile uyumuna dayanmaktadır (Ulrich, 1997; Ferris vd.1999). İKY örgüt çalışanlarını örgütün ortak vizyonu ile bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. İKY politikasının başarısı, örgüt stratejisi ile olan uyumuna bağlıdır (Kalyani ve Sahoo, 2011). Bu nedenle ancak örgüt stratejileriyle uyumlu bir İKY politikası örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. İKY' de, yüksek-bağılılık odaklı İK uygulamalarının amacı nitelikli çalışanın örgüte olan bağlılığını artırmaktır. Çalışanları kendi kontrol mekanizmaları ile kendilerini kontrol etmesini sağlanmaktadır (Armstrong, 2006). Bu amaçla İKY çalışanlara genel olarak uygun çalışma ortamı sağlamaktadır. Ayrıca iş güvencesi, ödüllendirme gibi İKY

uygulamalarıyla nitelikli çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Çalışan sadakatinin artırılması nitelikli çalışanların aynı örgütte tutulması kolaylaştırılmaktadır (Walton, 1985). Yüksek-bağlılık odaklı İK uygulamaları ile çalışan odaklı liderlik yaklaşımlarıyla etkililiği artırılabilir. Örneğin çalışan odaklı liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, çalışanların saygı ve güvenini kazanarak, onları entelektüel, psikolojik ve duygusal yönlerden desteklemeyi amaçlamaktadır (Bass, 1985b). Yüksek-katılım odaklı İK uygulamaları, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım amaçlanmaktadır (Armstrong, 2006; Li vd, 2012). İKY süreçleri tüm çalışanların yönetsel faaliyetlere aktif olarak katılabildikleri şekilde tasarlanmaktadır. Ayrıca İKY çalışanlara yetki ve sorumluluk devri yapılmasına teşvik etmektedir. Böylece örgütteki bilgilerin tüm çalışanlarla paylaşılması ve geribildirim mekanizmasının etkin çalışması sağlanmaktadır (Arthur, 1994). İKY etkililiğini araştıran çok sayıda araştırma olmasına karşın, hangi İKY stratejinin etkililiğini ve verimliliğini artırabileceği konusunda henüz görüş birliği yoktur (örn. Gould-Williams ve Davies, 2005). Bununla beraber, İKY stratejileri, hem örgüt stratejilerinin geliştirilmesine hem de uygulanmasına katkıda bulunmaktadır (Hamid, 2013) ancak İKY etkililiği ile İKY stratejileri arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir (Newman ve Sheikh, 2014).

2.3. İKY Uygulamaları

Yirmi yılı aşkın bir süredir İKY etkililiği ve işletme performansı konusunda araştırmalar yapılmaktadır (örn. Ulrich, 1997). Bu araştırmalara göre İKY etkililiğini sağlayan İKY uygulamalarının ve politikalarının insan kaynağının davranışlarını ve tutumlarını etkilediği ifade edilmektedir (Ulrich vd, 2012). Ampirik araştırmalar çeşitli İKY uygulama setlerinin çalışan performansını daha fazla artırdığını kanıtlamıştır (Tian vd. 2016) Ancak hangi uygulamaların İKY etkililiğini veya örgütsel performansı daha fazla artırdığı konusunda fikir birliğine varılamamıştır (Alfes vd. 2013; örn. Gould-Williams ve Davies, 2005). Bu çalışmada İKY uygulamaları olarak insan kaynağı seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, iş güvencesi ve kariyer yönetimi uygulamaları incelenmiştir (Alfes vd, 2013; Gould-Williams ve Davies, 2005).

İnsan kaynağı seçme uygulamaları İKY etkililiğinin kalbindedir (Rajani vd. 2016). İnsan kaynağı seçme uygulamaları stratejik bir öneme sahiptir. Diğer tüm İKY uygulamalarının başarısı seçme uygulamalarının başarısından etkilenmektedir. İnsan kaynağı seçme uygulamalarının işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir (Rajani vd, 2016). Örgütlerde insan kaynağı seçiminin etkililiği, çalışan adayların bilgi ve becerilerinin daha iyi değerlendirilmesini gerektirmektedir. Böylece çalışan adaylarının gelecek değeri hakkındaki belirsizlikler azaltılmaktadır (Hossain ve Hasan, 2016). Diğer yandan, örgütün ortak vizyonuna uygun olarak yapılan insan kaynağı seçimi bireyin işiyle ve örgütiyle olan uyumunu sağlamakta ve verimliliği arttırmaktadır. Bu nedenle, ancak ortak vizyona uygun olarak tasarlanmış seçme süreçleri ile gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan doğru personelin seçilmesi sağlanabilmektedir (Kaya ve Kesen, 2014). Eğitim ve geliştirme uygulamaları İKY etkililiğindeki en önemli faktörlerden biridir. Eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanların artan üretim veya hizmet kalitesi, örgütün uzun dönemdeki karlılığını artırmaktadır (Erimiş, 2009). Yapılan çalışmalarda eğitim ve geliştirmenin örgütün işgücü devir hızını düşürmede, örgütün üretim/hizmet kalitesini ve İKY Etkililiğini artırmada en önemli değişken olduğu ifade edilmiştir (Tüzün ve Kalemci, 2016; Tüzün, 2013; Kaya ve Kesen, 2014). Özellikle bilgi yoğun sektörlerde teknolojik alanlarda görülen sürekli değişim ve gelişim, örgütlerin insan kaynağının eğitim ve gelişim ihtiyacını artırmaktadır (örn. Saraç, 2016; TÜBİSAD, 2016). Bu bağlamda, eğitim planlaması ile çalışanlara gerekli becerilerin önceden kazandırılmasının önemli bir yeri vardır (örn. Erimiş, 2009; TÜBİSAD, 2016). Diğer yandan, örgüt vizyonu doğrultusunda eğitim ve geliştirme ile bilgi ve becerileri artan çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma arzusu, moral ve özgüven duygusu artmaktadır (İtaka, 2011; Yüksel, 2007). Eğitim ve geliştirme uygulamaları sonucunda örgütün üretkenliğine ve performansına daha çok katkıda bulunan çalışanların, ücret düzeyinde yükselme ve kariyer basamaklarında yükselme gibi fırsatları artmaktadır (Saraç, 2016; Yüksel, 2007).

Performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları çalışanların motivasyonunu artıran İKY uygulamalarından ikisidir (Tian vd.2016). Örgüt vizyonu doğrultusunda performans değerlendirme, insan kaynağının işinde sağladığı başarı ve

gelişmenin sistematik olarak ölçülmesidir (örn. Yüksel, 2007). Performans değerlendirme çalışanların verimliliğini artırarak örgütsel hedeflere ulaşmadaki ilerlemeyi desteklemektedir (Hossain ve Hasan, 2016). Performans değerlemenin çalışan verimliliği, ürün kalitesi ve satışlar üzerindeki pozitif etkisi kanıtlanmıştır (Saraç, 2016). Örgütün performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının doğru yapılandırılması halinde, örgütün İKY etkililiğine ve örgüt performansına doğrudan ve ciddi ekonomik katkı sağladığı açıkça ortaya konulmuştur (Huselid, 1995). Ödüllendirme uygulamalarının stratejik bir önemi vardır. Ödüllendirme çalışanların gelecekteki performansının artmasında ciddi bir motivasyon aracıdır (Saraç, 2016). Çalışanın performans değerlendirme ve ödüllendirme etkililiği algısı pozitif ise çalışanın çabasını sürdürmeye devam edeceği sonucuna varılmıştır (Tüzün ve Kalemci, 2016; Tüzün, 2013). Önceden belirlenen örgütsel amaçları gerçekleştirmede rol oynayan veya örgüte katkıda bulunan çalışanlar ödüllendirilmektedir. Ödüllendirme uygulamaları farklı şekillerde yapılabilmektedir. Ücret ödüllendirme, terfi, yeni sosyal haklar, imtiyazlar veya çalışanı onurlandırma bunlardandır. Açıkça görülmektedir ki, performansının ölçüleceğini ve buna göre ödüllendirileceğini bilen çalışanlar daha fazla çaba göstermektedir ve dolayısıyla İKY etkililiği artmaktadır (Guest, 1997).

İş güvencesi uygulamaları isteklendirme artıran İKY uygulamalarından biridir. İsteklendirme artıran İKY uygulamalarının odağında çalışanın işindeki çabasını artırması bulunmaktadır (Tian vd, 2016). İş güvencesi insan kaynağının işinin devamlılığına ilişkin beklentileri olarak ifade edilmektedir. İKY etkililiğinde çalışanlarının beklentilerine önem veren örgütler, etkinlik ve verimlilik düzeyinde önemli kazanımlar sağlayabilmektedir (Gould-Williams ve Davies; Armstrong, 2006). Performans odaklı İKY stratejilerinde iş güvencesi uygulaması fazla önem kazanmamış iken bağlılık odaklı İKY stratejilerinde görülmektedir. Çalışanın işe adanmışlığı veya katılımı artırma yoluyla yüksek performans elde etmeyi amaçlayan İKY uygulamaları arasında iş güvencesi en fazla etkili olan alan olarak tanımlanmıştır (Gould-Williams ve Davies, 2005; Boxal vd, 2007; Saraç, 2016). Bununla beraber, iş güvencesi uygulaması uygulandığı kültür, sektör gibi çevresel etkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Bağılılık odaklı İKY stratejilerinde çalışanlardan yüksek performans alabilmek için çalışanların iç kontrolünü destekleyici, işe katılımını veya adanmışlığını artırıcı uygulamalara başvurulabilmektedir. Diğer yandan, yüksek performans / dış kontrol odaklı İKY stratejilerinde, iş güvencesinin çalışan etkililiği üzerinde genel olarak negatif bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Boxal vd, 2007). Bu İKY uygulamalarında, çalışanın performansının yakından takip edilmesini gerektirmektedir (Armstrong, 2008). Böylece, iş güvencesi yerine performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının öne çıktığı söylenmektedir (örn. Armstrong, 2008).

İKY, insan kaynağının görev ve sorumluluklarını, örgüt vizyonu ile uyumlu olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Takeuchi, 2003). İKY etkililiği sağlamada İKY uygulamalarının odağında örgütün insan kaynağını örgüt ortak vizyonu ile uyumlu hale getirmek (alignment) (Wright ve McMahan, 1992) bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, İKY uygulamaları örgütsel hedeflerle ve amaçlarla uyumlu hale getirilmelidir (Delery ve Doty, 1996). Bu gerçekleştirilmesi kolay olmayan görevde, İKY etkililiğinin sağlanması, sürdürülmesi ve denetlenmesinde İK yöneticileri önemli bir rol oynamaktadır (Sikora ve Ferris, 2014). İKY etkililiğinde aşılması en zor güçlüklerden biri İKY uygulayıcılarının bazı özelliklerinin yetersiz olmasıdır (Beer, 1997). Bu bağlamda, İKY'nin örgüt açısından bir ortak olarak görülebilmesi için (Ulrich, 1987). İK yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler belirlenmiştir. Bu özellikler 1987-2012 yılları arasında, dünya genelinde 55.244 katılımcı ile yapılmış saha araştırmalarında belirlenmiştir (Ulrich vd, 2016; Ulrich vd. 2012). Buna göre, İK yöneticilerinin belirlenen özellikler konusunda yetersiz olmaları durumunda; İKY etkililiğinin azalacağını ve hatta örgüt stratejisi ile İK stratejisinin bütünleştirilmesinin güçleşeceği ifade edilmektedir (Long, 2013). İKY etkililiğini sağlamak için İK yöneticilerinin sahip olması gereken ön koşullar; ilgili alanda yeterli iş bilgisine sahip olmak, insan sermayesini sevk ve idare etmek, güvenilirlik ve saygınlık olarak ifade edilmektedir (Ulrich vd, 2016 ve Ulrich vd, 2012).

İK yöneticisinin İKY etkililiğini sağlayabilmesi için örgütsel üretimin veya hizmetin temel araçlarıyla ilgili iş bilgisini geliştirmesi gerekmektedir. Ancak iş

bilgisine sahip olan İK yöneticisi çalışanların etkililiğini ve verimliliğini artırmanın maliyetini tahmin edebilir ve/veya İK Yönetimi sürdürebilmek için doğru teknolojileri seçebilmektedir (Ulrich, 2012). İK yöneticilerinin, insan sermayesi idarecisi olarak çalışanların bilgi ve becerisinin gelişimini sürdürebilmesi, bireysel performansını artırabilmesi ve örgüt stratejileri doğrultusunda çalışanların gereken teknik becerileri geliştirilebilmesi gereklidir. İK yöneticilerinin çalışanların üretkenliğini ve iş yaşamının kalitesini artıracak yenilikçi yaklaşımlar ve çözümler bulma konusunda yeterli ve değişim ortamında çalışanlara rol-model olması gereklidir. İK yöneticileriyle uyumlu olarak çalışanların da pazardaki ve teknolojiye hızlı değişimlere hızla cevap verebilme kapasitesi artmaktadır (Becker vd. 2001). İK yöneticisinin diğer bütün görevlerini gerçekleştirmek için çalışanlar üzerinde güvenilirlik gibi ideal bir etkisi (örn. güvenilirlik, saygınlık) olması önemlidir. İK yöneticisinin saygınlığı ve güvenilirliği çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Tüzün, 2013a). İK yöneticisinin örgüt değerlerini yaşatması ve çalışanlara rol-model olması çalışanların İK personeline duyduğu güveni artırmaktadır (Becker vd.2001).

2.4. İKY Etkililiği Algısı

İKY etkililiği algısı ise çalışanların İKY uygulamalarından nasıl etkilendikleri ile ilgilidir (Alfes vd. 2013; Khilji ve Wang, 2006). Çalışanların İKY uygulamalarını nasıl algıladıkları konusunda birinci bölümde açıklanan sosyal değişim teorisi kuramsal bir çerçeve sunmaktadır. İKY etkililiği algısı yönetici ve çalışanlar arasında kapsamı çok geniş olmayan bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Buna göre çalışanlar örgütlerinden ekonomik veya sosyo-duygusal fayda görmekteyse örgütsel uygulamaları pozitif algılamak zorunda kaldıkları ifade edilmektedir (Blau, 1964). Ampirik bulgular ise genel olarak İKY uygulamalarının bireysel ve örgütsel olarak pozitif çıktılarla ilişkilendirildiğine işaret etmektedir (Alfes vd. 2013; Khilji ve Wang, 2006; Allen vd. 2003; Meyer ve Smith, 2009). Bazı çalışmalar ise pozitif örgütsel destek algısının çalışanların İKY etkililiği algısını kuvvetlendirdiğini ifade etmektedir (Allen vd. 2003; Meyer ve Smith, 2009).

Guest (1997) alışanların pozitif İKY uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu öne sürmektedir. Diğer yandan işe ve örgüte bağlılığı yüksek olan alışanların İKY uygulamalarını pozitif algıladıkları yönünde bulgular bulunmaktadır (Nishii vd. 2008). Bu alışanların örgütsel destek algısı arttıkça daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ve bağlılıklarını örgüte pozitif bir şekilde yansıttıkları ifade edilmektedir (Alfes vd. 2013). Buna göre Alfes ve diğerleri (2013) örgütsel destek algısının alışanların İKY uygulamaları algılaması üzerinde düzenleyici bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Örgütün kendisini desteklediğini ve kendisine yatırım yaptığını düşünen çalışanın pozitif İKY uygulamaları etkililiği algısı artmaktadır (Alfes, 2013).

Öte yandan Alfes vd. (2013) işverene duyulan güven duygusunun alışanların İKY uygulamaları etkililiği algısını güçlendirdiğini öne sürmektedir. Ayrıca işverene duyulan güven duygusunun çalışanın olumsuz İKY etkililiği algısını da azalttığının altını çizmektedir. Buna göre çalışan yöneticisine güvenmiyorsa İKY uygulamalarının çalışan performansını artırma üzerindeki etkisi azalmaktadır (Alfes vd. 2013). Başka bir deyişle İK yöneticilerine duyulan güven çalışanların adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine ulaşmaları sağlamakta ve onların performanslarını arttırmaktadır (Yüksel, 2007). Diğer bir çalışmaya göre çalışanın İKY etkililiği algısı iş performansını artırırken işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Örgüt verimliliğini ve çalışan performansını arttırmak için ve çalışanın işten ayrılma niyetlerini önlemek için İKY etkililiği algısının artırılması faydalıdır (örn. Tüzün, 2013b). Çalışanların ruh hali, İKY etkililiği algılarında ve örgütsel unsurlarla ilgili diğer değerlendirmeleri üzerinde etkili olmaktadır (Yüksel, 2007). Buna göre çalışanların olumsuz ruh hali örgütsel özdeşleşmeyi güçleştirirken, olumlu ruh hali ise kolaylaştırmaktadır (Yüksel, 2007; Tokol, 2015). Bu kapsamda İK yöneticilerinin çalışanların güven ve saygısını kazanması çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlamada etkili olmaktadır. İKY etkililiği algısı ise yönetici ve çalışanlar arasında bir değişim ilişkisine dayandığı için, çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlamadaki ve performanslarını artırmadaki katkısı önem

kazanmaktadır (Tokol, 2015).

Wang ve Hwang (2012) 31.200 iletişim teknolojileri çalışanının İKY etkililiği (seçme, eğitim ve ücretlendirme) algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık dereceleri üzerinde güçlü etkileri olduğunu sonucuna varmıştır. Buna göre İKY seçme uygulamalarında örgüt imajının çalışan üzerinde olumlu bir etkisi varsa veya örgütsel bir değer algısı yaratılmışsa çalışanın iş tatmini pozitif yönde etkilenmektedir (örn. Wang, 1996). Çalışan İKY'nin eğitim uygulamalarının gelişimine katkıda bulunduğunu düşünüyorsa, İKY'nin ücretlendirme uygulamalarının performansa ve beceriye dayandığını algılıyorsa ve ücret ödüllendirmeler yeterli bulunuyorsa çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesi önemli derecede yükselmektedir (örn. Wang, 1996).

İKY etkililiği algısı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında son 30 yılda çalışan etkililiği, örgütsel verimlilik ve işten ayrılma niyeti bağlamında oldukça önem kazandığı görülmektedir (Alfès vd, 2013; Tüzün, 2013a; Tüzün, 2013b). Günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütler açısından en önemli başarı faktörlerinden biri çalışanların performanslarıdır. Çalışanların memnuniyeti ve yönetilme şekilleri ne kadar iyi olursa, örgütün başarısı da o kadar iyi olmaktadır. Örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sergileyerek kaliteli ürün ve/veya hizmet üretilmesine katkıda bulunmaktadır (örn. Khilji ve Wang, 2006).

BÖLÜM III

3. ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İKY ETKİLİLİĞİ İLİŞKİSİ: BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

3.1. Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Etkililiği Algısı İlişkisi

İKY uygulamalarını pozitif algılayan çalışanların işe ve örgüte daha fazla bağlılık göstermesine rağmen, yöneticileri ve liderleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ve işvereniyle çalışmaya devam etmek istediği ifade edilmektedir (Alfes vd. 2013; Khilji ve Wang, 2006). Bu nedenle bir önceki bölümde ifade edildiği gibi çalışanların sadece işine bağlı olması yeterli değildir. Bağlılığın getirilerini en yüksek seviyeye çıkarmak için çalışanların aynı zamanda yöneticileri ve liderleri ile pozitif bir ilişki içinde olmaları gerekmektedir (Alfes vd. 2013; Khilji ve Wang, 2006). Benzer şekilde, Alfes ve diğerleri (2013) çalışmasında çalışanın yöneticisine veya liderine duyduğu güven yüksek ise, daha az güven duyan çalışana göre pozitif İKY etkililiği algısının daha yüksek olduğunun altını çizmiştir. Bu bağlamda, saygın ve güvenilir dönüşümcü liderlerin çalışanların İKY etkililiğini pozitif algılamasında ideal bir başlangıç noktası olduğu ortadadır (Pongpearchan, 2015). Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderin çalışanların İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerinde kritik bir rolü vardır (Chang, 2015). Ayrıca uzun dönemli bakış açısına sahip olan ve çalışanlarıyla kaliteli iletişim kuran dönüşümcü liderler (Bass, 1990), çalışanların pozitif İKY etkililiği algısını dengelemekte ve desteklemektedir (Leroy vd. 2018; Paluch vd. 2017; Piening vd. 2014; Nishii ve Wright, 2007). Saygın, güvenilir ve ileri görüşlü dönüşümcü liderler örgütün iç ve dış çevresini bütüncül bir yaklaşımla

ele almaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenmekte ve onları dinlemeye vakit ayırmaktadır (örn. Alfes vd. 2013; Young, 2008; Armstrong, 2006). Aardenne (2011) büyük bir örgütün güvenlik yazılımı ve donanımı geliştiren çalışanları arasında yaptığı araştırmada, algılanan dönüşümcü liderliğin İKY etkililiği algısı üzerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Örgütün farklı seviyelerindeki dönüşümcü liderlerin çalışanların işe ve örgüte olan bağlılığını artırdığının altını çizmiştir. Pongpercghan (2016) ampirik çalışmada yazındaki diğer çalışmalara paralel olarak dönüşümcü liderliğin entelektüel güçlendirme boyutunun İKY etkililiği algısı üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca entelektüel güçlendirme boyutu ile dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğunu da altını çizmiştir. Mansouri (2016) bilgi ve iletişim sektörü (BİT) çalışanları arasında dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım davranışlarının İKY etkililiği algısını artırdığını vurgulamaktadır. Emery ve Barker (2007) ise ampirik çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarından karizma ve ideal etki, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi & destek davranışlarının çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmada diğer liderlik tarzlarından daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Woods (2014) ve Whyte (2012)'nin tez çalışmalarının sonuçları da bunu desteklemektedir.

BİT örgütlerindeki insan kaynağı seçme sistemi, rekabetçilik ve adayın strese dayanıklılığının ölçülmesiyle karakterize edilmektedir (Rajani vd, 2016). Bu zorlu seçim şartları altında, çalışan adaylarının en iyi performanslarını ortaya çıkarmada dönüşümcü liderin entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon davranışları etkili olmaktadır (Bass, 1990; Bass, 1985b). Dönüşümcü liderlerin, insan kaynağı seçme uygulamalarına katılmasıyla, etkililiği artan seçme faaliyetlerinin (Young vd, 2008; örn. Emery ve Barker, 2007) önemli çıktıları vardır. Birincisi, seçme uygulamalarının iyileştirilmesiyle işgücü devir hızı düşmektedir ve toplam örgütsel davranış ve tutum kalitesi artmaktadır (Rajani vd, 2016). İkincisi, örgütü oluşturan sosyal yapı seçkinleşerek çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki sinerjik çabası artmaktadır (Rajani vd, 2016; örn. Young vd, 2008). Üçüncüsü, bilgi ve becerisi denk bulunan çalışan adayları arasında, dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme ihtimali daha fazla olanın örgüte katılması sağlanabilmektedir (örn. Aardenne, 2011).

3.1.1 Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Uygulamaları Etkililiği Algısı İlişkisi

Bu çalışmada İKY uygulamaları olarak insan kaynağı seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, iş güvencesi ve kariyer yönetimi uygulamaları incelenmiştir (Alfes vd, 2013; Gould-Williams ve Davies, 2005). Bunlardan insan kaynağı seçme uygulamaları algılanan İKY etkililiğinin kalbindedir (Rajani vd, 2016). Diğer tüm İKY uygulamalarının başarısı seçme uygulamalarının başarısından etkilenmektedir. Dönüşümcü liderin insan kaynağı seçme uygulamalarında bulunması bu faaliyetin algılanan etkinliğini artırmaktadır (örn. Aardenne, 2011; Mansouri, 2016). Birbiriyle daha uyumlu ve dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyebilecek çalışanların örgüte kazandırılmasını kolaylaştırmaktadır. Hamid ve Azhar (2014) dönüşümcü liderin algılanan İKY' nin eğitim ve geliştirme uygulamasını desteklediğini ve iyileştirdiğini ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlerin odağında çalışanın daha fazla çaba göstermesi olduğu için algılanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini desteklemektedir (Ghafoor vd. 2011; Bass ve Avolio, 1994). Oluşturduğu örgütsel öğrenme ortamıyla izleyicilerinin iş bilgisini ve becerisini artıracak eğitimi almaya teşvik etmektedir (Hamid ve Azhar, 2014). Bu yolla nitelikleri ve rekabet gücü artan izleyiciler örgütte yükselme fırsatı sunmaktadır. Bir dönüşümcü lider örgütte farklı seviyelerde proje lideri, yönetici, müdür gibi görevlerde bulunduğu için çalışanlarla bire bir ilişki kurarak bilgi ve becerisi seviyesini artırmaktadır (Jiang vd, 2017). Örneğin dönüşümcü bir lider olan proje yöneticisi, astlarıyla benzer iş becerilerine sahip olduğu için onların ihtiyaçlarıyla bireysel olarak ilgilenmektedir. Çalışanları karşılaştıkları problemleri çözmeye entelektüel olarak teşvik ederek onların bilgi ve becerisini artırmaktadır. Dönüşümcü lider çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki ortak davranış ve tutumlarını daha üst seviyeye çıkarmaktadır (Young vd, 2008). Örgütsel öğrenme ve gelişme ortamını desteklemektedir. Böylece çalışanların ait olduğu sosyal zemin güçlendikçe çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki içsel çabaları da artmaktadır (Young vd, 2008). Dönüşümcü lider, eğitim ve gelişme anlamında çalışanların en yüksek performansına ulaşmalarında rol almaktadır (Emery ve Barker, 2007; Bass, 1985b). Bu bağlamda, lideri ilham verme ve etkileme gücüyle izleyicilerinin başarı kriterlerini en üst seviyelere çıkarırken ve entelektüel teşvik ile de farklı şekilde

düşüncelerini ve çözüm metodları geliştirmelerini sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümcü liderler algılanan örgütsel öğrenme ve yenilik (inovasyon) süreçlerine önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Jung, Chow ve Wu (2003)' nun ampirik çalışmasına göre, 32 BİT örgütünde, algılanan dönüşümcü liderliğin çalışanların yenilikçiliği ve yenilikçiliğe destek algısı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Toufaili (2017), algılanan dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve entelektüel güçlendirme ile çalışanların yenilikçi düşünme becerisini geliştirdiğinin altını çizmiştir. Bazı araştırmacılar dönüşümcü liderlerin yenilikçilik ve yaratıcılık gibi pozitif örgütsel çıktılar konusunda izleyicilerinin duygularını ve tutumlarını değiştirme konusunda hayati derecede önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bass ve Riggio, 2006; Northouse, 2016). Pereira ve Gomes (2012), dönüşümcü liderlerin bulundukları bölümdeki izleyicilerine (üretim, satış gibi), örgütsel amaçları öğretme ve bu amaçlar doğrultusunda pozitif davranış ve tutumları geliştirme konusunda öne çıktığını ifade etmiştir. Dönüşümcü liderler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklandığı için çalışanların ödüllendirilme fırsatları artmaktadır (Ghafoor vd. 2011; Bass ve Avolio, 1994; Bass, 1985b). Dönüşümcü liderin izleyicilerini örgütsel amaçlara ulaşmak için teşvik etmesi ve izleyicilerinin bireysel ilgileri ile örgütsel amaçlar arasında bağ kurması sonucunda çalışanların performansları ve ödüllendirilme fırsatları artmaktadır. Dönüşümcü liderler (hat yöneticisi, proje yöneticisi, takım lideri gibi), önceden belirlenen hedeflere ulaşılması koşuluyla, yetkisi ve örgütsel imkânlar doğrultusunda eğitim, ücret artışları gibi ödüllendirme uygulamalarına katılmaktadırlar (Jiang vd. 2017). Hamid ve Azhar (2014), dönüşümcü liderin İKY' nin ödüllendirme (compensation) uygulamasını desteklediğini ifade etmiştir. Buna göre, dönüşümcü lider izleyicilerini sürekli ekstra çaba göstermesi için ödüllendirme uygulamalarını desteklemektedir. Li, Sanders ve Frenkel (2012), dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin ihtiyaç ve beklentileriyle bireysel olarak ilgilendikleri için izleyicilerinin performanslarını değerlendirmede etkili olduklarını ifade etmiştir. Pereira ve Gomes (2012) dönüşümcü liderlerin bulundukları bölümdeki izleyicilerinin örgütsel amaçlara katkısını tespit etmede, pozitif davranış ve tutumlarını ödüllendirmede öne çıktığını ifade etmiştir.

İş güvencesi insan kaynağının işinin devamlılığına ilişkin beklentileri olarak ifade edilmektedir. İş güvencesi uygulamaları motivasyon artıran İKY uygulamalarından biri olarak, çalışanın işindeki çabasını arttırmasına destek olmaktadır (Tian vd, 2016). İKY etkililiğinde çalışanlarının beklentilerine önem veren örgütler, etkinlik ve verimlilik düzeyinde önemli kazanımlar sağlayabilmektedir (Gould-Williams ve Davies, 2005; Armstrong, 2006). Özellikle küresel pazarda faaliyet gösteren sektörlerde, iş güvencesizliği çalışanların üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır (Ghafoor vd.2011). Çalışan çabasının karşılığını alamayacağını düşündüğünde, örgüte gerektiği gibi katkıda bulunamamaktadır (Ghafoor vd, 2011). Bu bağlamda, liderin çalışana çabalarının karşılığını alacağına dair güvence vermesi, bireysel olarak desteklemesi, çalışanın işine karşı psikolojik olarak pozitif bir tutum geliştirmesinde ve performansının olumsuz etkilenmemesinde rol almaktadır (örn. Hamid ve Azhar, 2014; Ghafoor vd. 2011). Hamid ve Azhar (2014), dönüşümcü liderliğin İKY'nin iş güvencesi uygulamasını desteklediğini ifade etmiştir. Buna göre dönüşümcü lider örgüt finansal olarak güç bir süreçten geçse dahi, çalışanların örgütle olan uzun dönemli ilişkisini destekleyerek onların iş güvencesini garanti etmektedir. Buna paralel olarak, dönüşümcü liderler izleyicilerine çabalarının ödüllendirileceğini açıkça ifade etmektedirler (Hamid ve Azhar, 2014). Bu bağlamda, çalışanların ekstra çaba göstermelerinde iş güvencesinin önemli bir rolü vardır (Hamid ve Azhar, 2014; Ghafoor vd. 2011).

Dönüşümcü lider, kariyer yönetimi ve terfi uygulamalarının algılanan etkililiğini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Mansouri, 2016; Bass,1990). Lider izleyicileriyle oluşturduğu güven ortamında (Bass, 1985b), izleyicileriyle bireysel olarak ilgilenerek (Bass ve Avolio,1994; Bass, 1985b) kariyer planlarını şekillendirmede önemli bir rol almaktadır. Hamid ve Azhar (2014), dönüşümcü liderliğin İKY 'nin algılanan kariyer yönetimi uygulamasını desteklediğini ifade etmiştir. Dönüşümcü liderin izleyicileriyle bireysel olarak ilgilenmesi ve onlara koçluk (mentorluk) yapması bunu desteklemektedir (örn. Bass, 1985b). Dönüşümcü lider örgüt vizyonu ile uyumlu olarak izleyicilerinin kariyer planlarına netlik kazandırmaktadır. Örgütsel öğrenmeyi ve yeniliği teşvik eden dönüşümcü lider,

izleyicilerinin niteliklerini artırarak örgütteki kariyer basamaklarında yükselme fırsatı sağlamaktadır. Dönüşümcü lider çalışanlara çabalarının ödüllendirileceğini açıkça ifade etmektedirler (Hamid ve Azhar, 2014).

3.2. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Çalışanları

Vakıflar Bankasının Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğünün Küreselleşme Sürecinde Dünya raporuna göre, ülkelerin iktisadi alandaki başarısı ve ekonomik performansının gücü bilgi ve iletişim teknolojileri alanına yapılan yatırımla ölçülmektedir (Vakıflar Bankası Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü, 2007:7). Ankara Kalkınma Ajansı yazılım sektörü raporu (2014), ekonomide bilgi temelli iktisadi kalkınmanın sağlanmasında, bilginin işlenmesinde, ticarileştirilmesinde, sosyal ve ekonomik katma değere dönüştürülmesinde BİT sektörü çalışanlarının önemini altını çizmektedir. Ancak sektörün artan değerine rağmen nitelikli insan kaynağı açığının büyüdüğü vurgulanmaktadır (Ankara Kalkınma Ajansı, 2014:55, TÜBİSAD; 2018). Dünya genelindeki BİT sektörü çalışanlarıyla ilgili raporlarda da talep edilen nitelikli insan kaynağının arz edilemediği ve çalışanlar arasında beceri eksikliklerinin yaygınlaştığı ifade edilmektedir (ASTD, 2013; CompTIA, 2017). BİT sektörü ekonomiye katkıda bulunan stratejik sektörlerin başında gelmektedir. Özellikle endüstrileşmekte olan ülkelerde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımının yaygınlaşması, işletmelerin üretim ve hizmet verimliliğini artırmaktadır. BİT sektörünü oluşturan temel unsurlar ve pazar çeşitliliği Şekil 3.9’da sunulmuştur.

Şekil 3.6 Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü (BİTS) Pazarı.



Kaynak: TÜBİSAD, BİT sektörü, 2016: 4.

BİT sektörü yazılım, donanım ve elektronik haberleşme hizmetlerini kapsayan bir çatıdır. Geçen yüzyılın ikinci yarısından itibaren BİT ile başlayan teknolojik dönüşüm, günümüzde dördüncü sanayi devrimi olarak devam etmektedir. Bulut bilişim, yapay zekâ, nesnelerin interneti, dijital iletişim, 3D baskı gibi teknolojik gelişim ve değişimlerin ekonomik ve toplumsal hayatta bir dizi dönüşüme yol açacağı genel olarak kabul görmektedir. Bu süreçte teknolojinin ekonominin genelinde, BİT sektöründe ve diğer sektörlerde ve işletme yönetiminde yol açacağı sonuçlar herkes için önemlidir (TÜBİSAD, 2018). Ülke gelişmişliğinin üzerinde önemli bir etkisi olan BİT sektörünün ekonomiye olan katkısının gelecekte de artması ve işgücünün nitelikleri üzerinde daha fazla etkili olması beklenmektedir. İnsan kaynağının beceri gereksinimlerindeki hızlı değişimler, bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründeki gelişimlerin göstergesi olmaktadır. BİT sektörünün 2013-2016 yılları arasındaki sektör hacmi, istihdam ve ihracaat verileri Tablo 3.4’te gösterilmiştir.

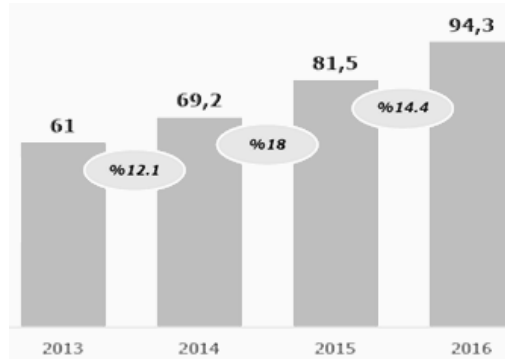
Tablo 3.4 BİT sektörünün 2013-2016 yılları arasındaki temel verileri.

Yıl	Sektör Büyüklüğü (Milyar TL)	İstihdam (K)	İhracaat (Milyar TL)
2013	61,0	101	1,30
2014	69,2	103	1,34
2015	81,5	113	2,20
2016	94,3	120	3,10

Kaynak: TÜBİSAD 2013:18, 2014:21, 2015:23, 2016:25.

Tablo 3,4'teki veriler analiz edildiğinde, 2013-2016 yılları arasında BİTS'in yıllık ortalama %15 oranında büyüdüğü ve yaklaşık iki katı bir hacme ulaştığı görülmektedir (TUBİSAD, 2018a: 3) (bkz. Şekil 3.10) (TUBİSAD, 2018a: 3; TÜBİSAD 2013; 2014:21; 2015; 2016; TUBİSAD, 2018).

Şekil 3.7 BİT sektörünün 2013-2016 yılları arasındaki büyüme oranları



Kaynak: TUBİSAD, 2018a: 3

3.2.1. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Çalışanları ve Ayırt Edici Özellikleri

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektörü diğer sektörlerden farklı olarak bilgi ekonomisini (knowledge economy) oluşturan başlıca unsurlardan biridir (Yılmaz, 2015). Diğer sektörler üzerinde itici etkiye sahip olduğu için stratejik bir

öneme sahiptir (Ankara Kalkınma Ajansı, 2014; TÜBİSAD, 2018). Bu sektörü diğer sektörlerden ayıran önemli farklılıkları vardır. Birincisi BİT örgütlerinin ayakta kalmasındaki en önemli faktör örgütün ihtiyacı olan iş bilgisi (knowledge) ve becerisine sahip olan nitelikli insan kaynağıdır (Nasir and Sahibuddin, 2011; Gümüşlüoğlu, 2005). Ürünleri küresel alanda faaliyet gösterdiği için insan kaynağının teknolojik değişimleri hızla benimsemesi ve niteliklerini artırması bir zorunluluk haline gelmiştir (Gümüşlüoğlu, 2005). Ürünler küresel pazarda faaliyet gösterdiği için ürünlerin demode olma süresi kısadır. BİT sektöründe teknolojik gelişmeler hızla yayıldığı için ürünlerin yaşam eğrileri kısadır (Hietala vd, 2004; Yılmaz, 2015). Örgütlerin rekabet edebilmeleri için ürünleri hızlı bir şekilde geliştirmeleri (etkililik ve verimlilik esası) ve süratle pazara sunmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2015). Örgütleri, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam döngüleri ve küreselleşme unsurlarından doğrudan etkilenen dinamik bir çevrede bulunmaktadır. BİT sektörünün karlılığı çok yüksektir (örn. Forbes, 2016). Ürün bir kere üretildikten sonra neredeyse sıfır maliyetle çoğaltılabilmektedir (Hietala vd, 2004). Ürün bir kere geliştirildikten sonra neredeyse sıfır maliyetle istenilen sayıda çoğaltılıp dağıtılabilmektedir (Hietala vd, 2004). Bunu başarabilen BİT örgütleri hızla büyüyüp, gelişerek yüksek karlılık düzeylerine ulaşabilmektedir.

BİT sektörü inovasyon, rekabetçilik ve ekonomik büyümenin itici gücüdür (Ankara Kalkınma Ajansı, 2014; TÜBİSAD, 2018). Bu bağlamda, bilgi teknolojileri son 20-30 yılda küresel ekonomik koşullarda büyük değişikliklere yol açmıştır. İşletmelerin gelen talep bilgisini hızla alması, hızla adapte olması, talebe hızla cevap göndermesi ve bilgiyi hızla paylaşabilmesi bu değişiklikler ve yenilikler arasında gösterilmektedir (Cader, 2008). Diğer bir ifadeyle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve yenilikler, üretim süreçlerinin elektronik ve bilgi teknolojileri ile otomasyonu sağlamakta etkili olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojileri işletmelerin temel ekonomik fonksiyonları ve geleneksel alışveriş kalıplarını açıkça farklılaştırmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı yaygınlaşmadan önce, üretici örgüt ile müşteri arasında çok sayıda aracı olduğu için satış fiyatları yüksektir. Stok takibi kâğıt üzerinde yapıldığı için yavaştır. Ayrıca uzun süre stokta bekleyen ürünlerin maliyetleri de satış fiyatlarını olumsuz etkilemektedir. Bilgi ve iletişim

teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmasından sonra, üretici örgüt internet üzerinden doğrudan müşteriler ile temas kurabildiği için, çok sayıda aracından kaynaklanan fiyat artışı ortadan kalkmıştır. Gerçek zamanlı stok takip sistemleri sayesinde stok takibi hızlanmıştır. Stoktaki ürünlerin sirkülasyonunun artması, satış fiyatlarını düşürmüştür. Bu gelişmeler daha düşük sermayeli küçük işletmelerin sektöre girmesinin önünü açmış ve işletmeler arasındaki rekabeti artırmıştır. Böylece, bilgi teknolojileri işletmelerin bilgi işleme hızını artırmış ve tedarik zincirinde, müşteri talebi ile hammaddenin üretimi arasındaki zaman mesafesi kısalmıştır (örn. Yılmaz, 2015). Pazardaki talebin, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler üzerinde büyük bir etkisi vardır (Mowery ve Rosenberg, 1979). BİT sektörü işletmelerin ihtiyacına göre yeni ürünler üretmekte veya mevcut teknolojileri geliştirmektedir (Mowery ve Rosenberg, 1979). Bu teknolojilerin örgütlere sağladığı en önemli avantaj; pazardaki talep bilgisinin elde edilmesi ve anlamlı iş bilgisi (knowledge) olarak hızla işletmenin kullanıma sunmasından kaynaklanmaktadır. Buna karşılık, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler ise örgütlerin hızla yeni üretim/hizmet süreçlerine adapte olmasını gerektirmektedir (Silvan ve Lima, 2017). İşletme süreçlerindeki teknolojik dönüşümler, küçük veya büyük farklı ölçekteki tüm işletmeler için benzer bir itici güç olmuştur. Bu noktada, küçük işletmeler büyümeyle ve rekabetçi baskıların yeni formlarıyla yüzleşirken, büyük işletmeler de stratejileri doğrultusunda daha ileri teknolojik uygulamaları keşfederek avantajlar elde etme fırsatına sahip olmuştur (CompTIA, 2018).

BİT sektörünün ayakta kalması için, çalışanlara gereken teknolojik bilgi ve becerinin kazandırılması veya bu özelliklere sahip olan insan kaynağının hızla örgüte katılması gerekmektedir (OECD, 2016). Bu nedenle, hızlı teknolojik değişimler sonucunda, güncel teknolojik ve entelektüel becerilerle donanmış insan kaynağının hazır olması önem kazanmıştır (Soriano ve Huarng, 2013). Diğer bir ifadeyle, bilgi teknolojileri alanında süregelen hızlı değişimlerden dolayı, BİT örgütleri artan ve gelişen beceri gereksinimlerine uyum sağlayabilecek insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır (ASTD, 2013). Yetenek Geliştirme Birliği, (Association for Talent Development) bilgi teknolojilerinin, yüksek becerilerin sürekli geliştiği bir alan olduğu için süregelen değişime uyum sağlayabilen üst düzey yetenekli işgücüne

ihitiya duyulduğunu vurgulamaktadır. (ASTD, 2012). Ancak, bilgi teknolojileri alanında hızlı değişimler yaşanmakta olduğundan değişimlere uyum sağlamak güçtür. (BATEC, 2013). Bu bağlamda, Avrupa Birliği ölkelerinde, doğru becerilere sahip BİT çalışanlarını bulmakta güçlük çekildiği ifade edilmektedir (CEDEFOP, 2014). Uluslararası Bilgisayar Teknolojisi Endüstrisi Derneğine göre (Computer Technology Industry Association – CompTIA) 2012 yılında 15 milyondan fazla BİT örgütleri çalışanlarının, toplam beceri düzeyi oranı ideal seviyenin altındadır ve işverenlerin %93' ü BİT alışanları arasında genel bir beceri eksikliği (skill gap) olduğuna işaret etmektedir (ASTD, 2013). BİT örgütleri doğru becerilere sahip insan kaynağı bulamadıklarında örgütlerinde beceri boşlukları oluşmaktadır. BİT örgütündeki beceri boşluğu, mevcut kapasitesi ile örgütsel amaçlarına ulaşmak için ihtiyacı olan becerileri elde edememesinden kaynaklanmaktadır (ASTD, 2012). Sonuçta, bu durumdaki bir örgüt büyüyememe veya rekabetçiliğini kaybetme ile karşı karşıya kalmaktadır (ASTD, 2012). Çünkü örgütün kritik pozisyonlarını dolduran insan kaynağı talep edilen beceriyi arz edememektedir.

BÖLÜM IV

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı ilişkisini yöneticileriyle beraber BİT çalışanları algılamaları bağlamında araştırmaktır. Algılanan dönüşümcü liderliğin; karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi & destek ile İKY etkililiği algısını; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, iş güvencesi, kariyer yönetimi, insan kaynağı seçme alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler etki analizi yapılarak detaylandırılmıştır. Çalışmanın görgül araştırması ODTÜ Teknokent'te gerçekleştirilmiştir. BİT sektörünün en başarılı işletmelerinde çalışan 500 (%93) kişiye ulaşılmış ve 407 geçerli anket elde edilmiştir.

Örgüt yazınında algılanan dönüşümcü liderliğin İKY etkililiği algısı üzerindeki etkileri giderek daha fazla dikkat çekmektedir (Leroy vd. 2018; Paluch vd. 2017; Piening vd. 2014; Nishii ve Wright, 2007). Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısının küresel ve teknolojik değişimlerin yoğun yaşandığı çevrelerde çalışanların değişim, dönüşüm ve yönetimini kolaylaştırmaktadır. Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY uygulamaları etkililiği algısı arasındaki ilişkiler çalışan performansı üzerinde etkilidir (Pongpearchan, 2015; Mansouri, 2016; Aardenne, 2011; Pereira ve Gomes, 2012). Bu ilişkiler BİT çalışanları arasında ve özellikle Türkiye bağlamında fazla dikkat çekmemiştir. Ancak BİT çalışanları

küresel pazarda faaliyet gösterdiği için bilgi ve becerileri teknolojik değişimlerden çabuk etkilenmektedir. Bunun en belirgin göstergesi BİT sektöründe ürünlerinin yaşam döngüsünün çok kısa olmasıdır (örn. güncellemeler). Küreselleşmenin ürün karakteri üzerindeki artan etkisi BİT çalışanlarının beceri gereksinimlerini de şekillendirmektedir. Dolayısıyla çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli güncellenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak çalışanlarla ilgili sektörel değerlendirme raporlarına göre Türkiye’de ve dünyada BİT çalışanları arasında talep edilen nitelikli insan kaynağı arz edilememektedir. Ayrıca çalışanlar arasında da beceri eksiklikleri görülmektedir (10. Kalkınma Planı, 2014-2018; Ankara Kalkınma Ajansı, 2014:55; CEDEFOP, 2014; ASTD, 2013; CompTIA, 2012). BİT sektörünün en değerli üretim faktörü olan nitelikli insan kaynağının yönetimi önem kazanmıştır. Mansouri (2016) büyüyen BİT çalışanlarıyla ilgili olarak İKY’nin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine rağmen nitelikli insan kaynağı arzının mevcut talebi karşılamada yetersiz kaldığını açıkça ifade edilmektedir. Özellikle yerel bağlamda BİT çalışanlarının algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı ilişkisini inceleyen çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

4.2. Araştırma Soruları

Bu çalışmada, BİT çalışanları arasında, algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY uygulamaları etkililiği algısı arasındaki ilişkileri incelenmektedir. Önceki araştırmalar ve alandaki diğer görgül çalışmalardan alınan destekle bu çalışmanın araştırma soruları şunlardır:

Araştırma sorusu:

Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı arasında bir ilişki var mıdır?

Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı ilişkisinin alt boyutları incelenmiştir. Algılanan dönüşümcü liderlik kavramı karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi & destek alt boyutlarından

oluşmaktadır (Bass, 1985b; Bass ve Avolio, 1995). İKY etkililiği algısı ise, insan kaynağı seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ödüllendirme, iş güvencesi ve kariyer yönetimi olmak üzere altı alt boyutta incelenmiştir (Gould-Williams ve Davies, 2005; Alfes vd. 2013).

Alt araştırma soruları:

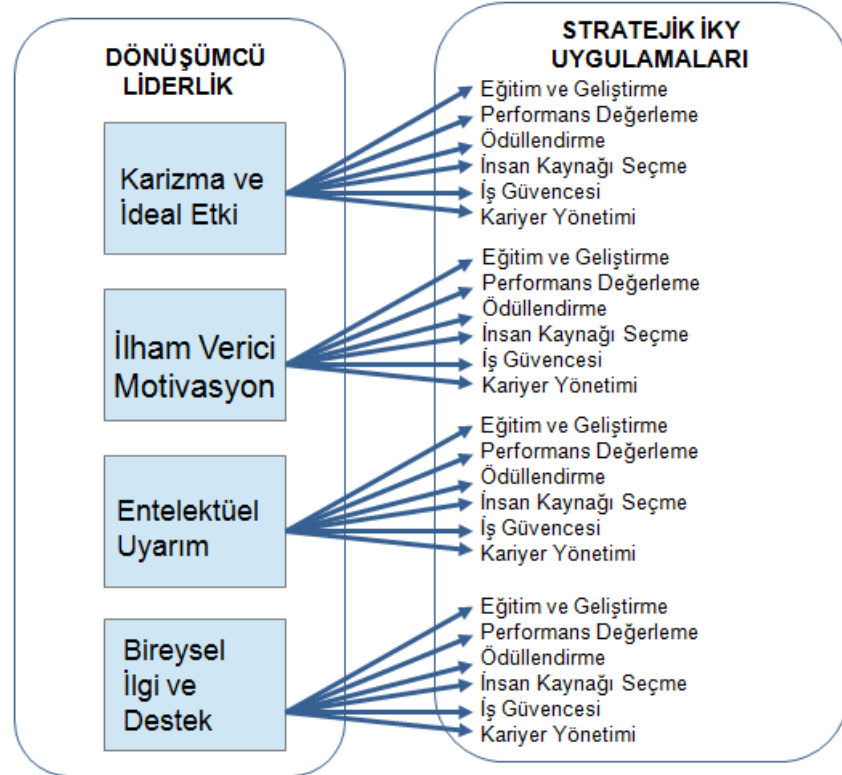
Algılanan dönüştürücü liderlik ile İKY etkililiği algısı alt boyutları arasında ne yönde bir ilişki vardır?

Algılanan dönüştürücü liderlik İKY etkililiği algısını etkiler mi?

4.3. Araştırmanın Modeli

Algılanan dönüştürücü liderlik ile İKY etkililiği algısı ilişkisini ve alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir (bknz. Şekil 4.11).

Şekil 4.11 Araştırma modeli ve modele konu değişkenler.



4.4. Pilot Uygulama

Çalışma verilerine kaynak olacak anket formunun değerlendirilmesi ve verilerin elde edilmesinde oluşabilecek istenmeyen durumların tespiti amacıyla, öncelikle pilot uygulama (ön test) yapılmıştır. Gerçekleştirilen pilot uygulamada, katılımcılara anket hakkındaki fikir ve önerileri sorulmuştur. Pilot uygulamadan elde edilen cevap ve öneriler doğrultusunda, araştırmaya yönelik birtakım değişiklikler yapılmıştır. Katılımcıların da önerileri doğrultusunda gerçek uygulamaya geçilmeden önce yapılan değişiklikler şunlardır:

1. Kişisel bilgilere yönelik bazı sorular anketi daha kısa tutmak ve katılımcının dikkatini dağıtmamak için ankette çıkarılmıştır.
2. Elde edilen yanıtların tutarlılığını test etmek için tekrarlı soru eklenmiştir.
3. Kişisel bilgilere yönelik sorularda yanlış anlaşıldığı fark edilen soruların ifade ediliş tarzı değiştirilmiştir.
4. Anketin şekil ve tasarımının ankete katılımı teşvik edici psikolojik bir etmen olduğu düşünülerek katılımcıların önerilerine göre yeniden düzenlenmiş ve sayfa sayısı azaltılmıştır.
5. İsteyen katılımcıların ankete internet üzerinden erişebilmesi için çevrimiçi anket hazırlanmıştır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada BİT çalışanlarının temsil edildiği evren ODTÜ Teknokenttir. ODTÜ Teknokent T.C. Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı tarafından son beş yılın en başarılı işletmelerinin yer aldığı teknoloji kenti seçilmiştir (ODTÜ Teknokent 2017-2021 Stratejik Plan). Türkiye'nin ilk ve en eski teknokentidir. Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve dünyada faaliyette bulunan orta ve büyük ölçekli işletmelere ev sahipliği yapmaktadır. (ODTÜ Teknokent 2017-2021 Stratejik Plan, 2017:16). 2016 yılı itibarıyla %85' i mühendis olan 5500 çalışanı olduğu ve bunların %95' inin üniversite, yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu ifade edilmektedir (ODTÜ Teknokent 2017-2021 Stratejik Plan, 2017:17). 2018 yılı itibarıyla yaklaşık 2000

Çalışanın orta ve buyk-lekli BİT işletmelerinde çalıştığı ngrlmektedir. Buna göre, ODTU Teknokent BİT şirketlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları için uygun koşulların mevcut olduğu ve dönüşümcü liderlik tarzının uygulanması için elverişli ortam bulunduğu söylenmektedir.

Araştırmanın rneklem büyüklüğünü belirlemede öncelikle sosyal bilimlerde en çok kullanılan formüllerden (Cochran) biri tercih edilmiştir (Gürbüz ve şahin, 2016:130; rn. Kalemci, 2017).

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N) \quad n_0 = t^2 \times s^2 / d^2$$

Formülde bulunan n, N, t, s, d;

n: rneklemen büyüklüğü.

N: Evren büyüklüğü.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, z Tablosuna göre bulunan değer.

s: Evren için tahmin edilen standart sapma.

d: Kabul edilebilir sapma toleransı.

Bu çalışmada beşli likert leği kullanılacağı için d= 0,05'tir.

s = 0.5 ve %95 güven düzeyi için z Tablosundaki (t) = 1,96 alınmıştır.

Araştırmanın evreni için, aşağda yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre örneklem büyüklüğü 323 olarak hesaplanmıştır.

$$n_0 = 1,96^2 \times 0,5^2 / 0,05^2 = 384,16 \quad n = 384,16 / (1 + 384,16/2000) = 323.$$

Hesaplanan rneklem büyüklüğünün yapılacak yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi için uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Buna göre elde edilen örneklem büyüklüğünün çalışma anketindeki gözlenen değişken sayısının 10 katını (Gürbüz ve şahin, 2016:332) sağladığı görülmektedir (29x10). Anketteki toplam madde sayısının gözlem sayısına oranı (1:10) da bunu desteklemektedir (rn. Tabachnick ve Fidell, 2001; Nunnally, 1978).

Araştırmanın örneklemini, evreni temsil edecek nitelikte, sektörün önde gelen 3 büyük ve 10 orta ölçekli bilgi ve iletişim teknolojileri işletmesidir. Belirlenen örnek sayısına ulaşmak amacıyla, bu işletmelerin 500 (%93) çalışanına ulaşılmıştır. Tekrarlı soruya verilen tutarsız cevapların elenmesinden sonra, toplam 407 adet geçerli anket araştırma analizlerine dahil edilmiştir. Aşağıda Tablo 4,5'te çalışma örneklemindeki mühendis, idari ve teknik kadrodaki çalışan dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.5 Çalışma örnekleminin dağılımı.

	Çalışan sayısı	%
Mühendis	342	84
Yönetici	61	15
Teknik	4	1
TOPLAM	407	100

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel analizler, faktör, korelasyon ve yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri yapılmıştır. Araştırmada örneklemini oluşturan bireylerin demografik ve mesleki bilgilerini belirlemek amacıyla altı sorudan oluşan bilgi formu, çalışanların algıladığı dönüşümcü liderlik davranışlarının ölçülmesi amacıyla dönüşümcü liderlik ölçeği ve İKY etkililiğinin belirlenmesi amacıyla Gould-Williams ve Davies'in (2005) İKY etkililiği ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın anketi Ek-1'de yer almaktadır.

4.5.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma analizine dahil edilen verilerin genel profilini görmek amacıyla tanımlayıcı istatistiklere bakılmıştır. Frekans, standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerlerinin belirlendiği tanımlayıcı istatistikler, elde edilen verilerin

yapısının şekli ve yığılma noktalarının görülmesine ve dolayısıyla verilerin daha yakından tanınmasına olanak sağlamıştır (bknz. Tablo 4.6). Değişkenlerin normal dağılımı hakkında en çok bilgi sağlayan istatistikler çarpıklık ve basıklık değerleridir. Tabachnick ve Fidell'e (2001) göre basıklık katsayısının -1 ve +1 arasında değerler alması normal kabul edilmektedir.

Tablo 4.6 Çalışmanın değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiksel değerleri.

	Ortalama	Ortanca	Mod	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ranj
1- Karizma ve ideal etki	3,98	4,00	4,00	,86	-,70	,61	4,00
2- İlham verici motivasyon	4,04	4,00	5,00	,89	-,68	,16	4,00
3- Entelektüel uyarım	3,64	4,00	4,00	,88	-,14	-,42	4,00
4- Bireysel destek	3,76	4,00	4,00	1,03	-,67	-,15	4,00
5- Eğitim ve geliştirme	3,86	4,00	4,00	,92	-,54	-,05	4,00
6- Performans değerlendirme	3,97	4,00	5,00	,96	-,70	-,09	4,00
7- Ödüllendirme	3,95	4,00	5,00	,99	-,61	-,18	4,00
8- İnsan kaynağı seçme	3,51	3,00	3,00	,83	,09	,31	4,00
9- İş güvencesi	3,95	4,00	4,00	,99	-,89	,43	4,00
10- Kariyer yönetimi	3,63	3,50	3,00	,93	-,34	,05	4,00

N=407.

4.5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ÇLA dönüşümcü liderlik ölçeği 20 sorudan oluşmaktadır (Bass ve Avolio, 1995; Bass, 1985b). ÇLA 5x - Kısa (Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short) anketinin cevaplama seçenekleri 5'li likert tipindedir (Bass and Avolio, 1995) . Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır (Ayhan ve Şahin, 2016; Çekmecelioğlu vd, 2016) (bknz. Tablo 4.7).

Tablo 4.7 Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutları, iç güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans değerleri.

	Boyutlar	İlgili İfadeler	Cronbach Alfa	Açıklanan toplam varyans
1	Karizma ve ideal etki	2, 7, 12, 19, 5, 9, 11, 13	,948	Dört faktör ile toplam varyansın %95 'inin açıklandığı
2	İlham verici motivasyon	4, 6, 14, 20	,915	hesaplanmıştır
3	Entelektüel uyarım	1, 3, 16, 18	,901	
4	Bireysel ilgi & destek	8, 10, 15, 17	,904	

Bass ve Avolio'nun (1995) dönüşümcü liderlik ölçeğinin kültürler arası dönüşümcü liderlik çalışmalarında en sık kullanılan ve en güvenilir ölçek olduğu söylenmektedir (Walumbwa ve Hartnell, 2011; örn.Cindiloğlu ve Polatçı, 2016; örn. Ayhan ve Şahin, 2016; örn. Çekmecelioğlu vd, 2016; Jansen vd, 2008; Özalp ve Snell, 2001; Öcal, 2000). Ayhan ve Şahin (2016) ölçeğin cronbach alfa katsayısı (içsel tutarlılığı); $\alpha = .942$ bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin kullanıldığı diğer çalışmalarda da Cronbach Alfa değerlerinin, 70'in üzerinde ve ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir (Walumbwa ve Hartnell, 2011; Ayhan ve Şahin, 2016; Çekmecelioğlu vd, 2016; Jansen vd, 2008; Özalp ve Snell, 2001; Öcal, 2000). Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi tez yazarı tarafından yapılmıştır. Ölçek çevirisi yapılırken önce Türkçeye sonra tekrar İngilizceye çevrilerek anlam bütünlüğünün korunması sağlanmıştır. Bu çalışmada ise, dönüşümcü liderlik ölçeğinin cronbach alfa değeri, 94 bulunmuştur. Alt boyutlarının içsel güvenilirlik değerleri ise; karizma ve ideal etki, 95; ilham verici motivasyon, 91; entelektüel uyarım, 90 ve bireysel ilgi & destek, 90 olarak hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Tablo 4.8'de dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör analizi sonucunda, ifadelere ait elde edilen yük değerleri, faktör ortak varyans değerleri ve toplam varyans ve güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Tablo 4.8 Dönüşümcü liderlik ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı.

Cronbach Alpha	Boyutlar	Faktör Yükleri
(,948)	K. ve ideal etki	,889
	K. ve ideal etki	,875
	K. ve ideal etki	,863
	K. ve ideal etki	,851
	K. ve ideal etki	,849
	K. ve ideal etki	,838
	K. ve ideal etki	,824
	K. ve ideal etki	,819
(,901)	Entelektüel uyarm	,801
	Entelektüel uyarm	,785
	Entelektüel uyarm	,774
	Entelektüel uyarm	,763
(,915)	Ilham verici motivasyon	,791
	Ilham verici motivasyon	,779
	Ilham verici motivasyon	,706
	Ilham verici motivasyon	,700
(,904)	Bireysel ilgi & destek	,696
	Bireysel ilgi & destek	,667
	Bireysel ilgi & destek	,655
	Bireysel ilgi & destek	,617
Açıklanan toplam varyans yüzdesi		94,624

	Cronbach Alpha	KMO ve Bartlett's Test
Dönüşümcü liderlik ölçeği	,937	,930 Sig=,000

N=407.

Dönüşümcü liderlik ölçeği için AMOS (24) istatistik program kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 20 maddeden ve dört alt boyuttan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile geçerlik analizi yapılmış ve maddelerin faktör yüklerine ilişkin katsayılar yol grafiğinde gösterilmiştir. Tüm maddelerin t değerleri anlamlı bulunduğu ($p < 0.05$) için ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Bununla beraber modelin düzeltme indekslerinde (modification indices) yapılan üç düzeltmeden sonra ölçek uyum indeksleri arzu edilen seviyelere yükselmiştir. İlgili uyum indeksleri Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9 Dönüşümcü liderlik ölçeğinin dört boyutlu modelinin veri ile uyumu (doğrulayıcı faktör analizleri sonucu).

Dört Boyutlu Model	X ² /sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Birinci düzey DFA modeli	4,38	,99	,95	,97	,081
İkinci düzey DFA modeli	3,96	,90	,91	,93	,073

N=407.

Dönüşümcü liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi kıkare uyum testi (Chi-Square Goodness), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis index), CFI (Comparative Fit Index) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum indeksleri incelenmiştir. X²/sd (kıkare / serbestlik) değeri için örneklem büyüklüğüne bağlı olarak, 3'ün veya 5'in altında olması modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337). NFI, TLI, CFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ve mükemmel uyum değeri 0.95 olarak kabul edilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Bentler, 1980). RMSEA için ise 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Byrne ve Campbell, 1999; Brown ve Cudeck, 1993) (bknz. Tablo 4.10).

Tablo 4.10 Model uyum iyiliği referans değerleri.

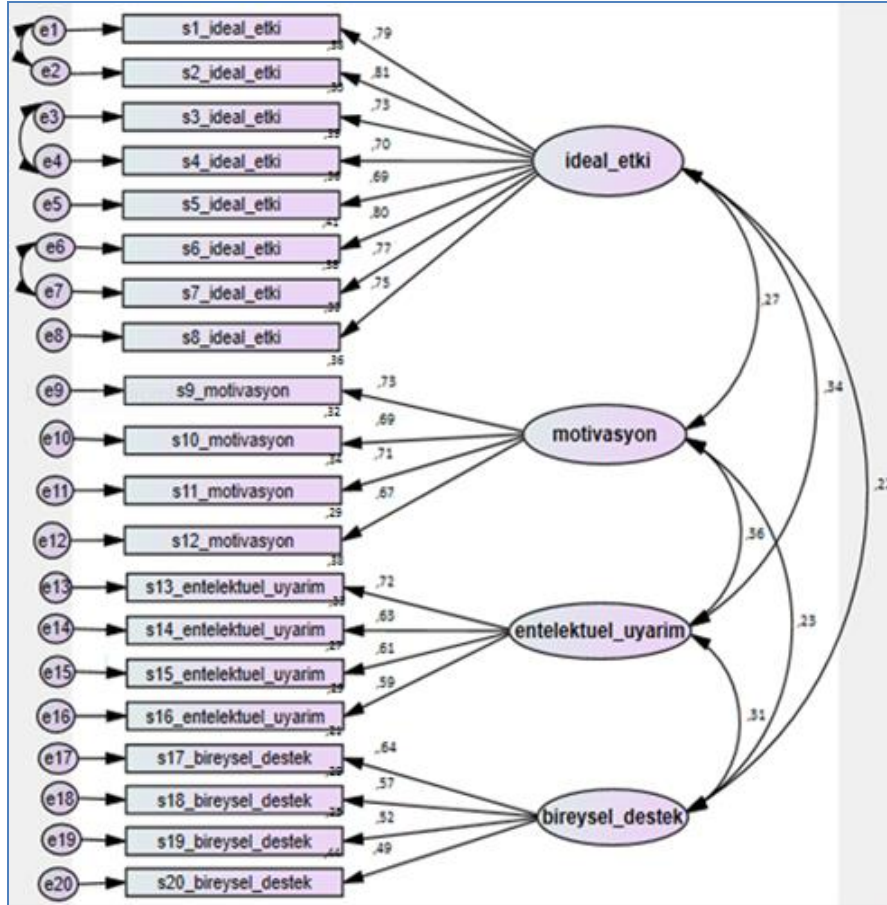
İyilik Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır
X ² /sd	< 3 iyi uyum < 5 orta uyum
RMSEA	< 0.08
CFI	>0.90
NFI	> 0.90
GFI	> 0.90

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016:337

Aşağıda yer alan Şekil 4.11 ve Şekil 4.12' de dönüşümcü liderlik ölçeği ifadelerine ilişkin birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yol grafikleri sunulmuştur. Çalışanlardan toplanan verilerin (n=407) normal dağılım göstermesi

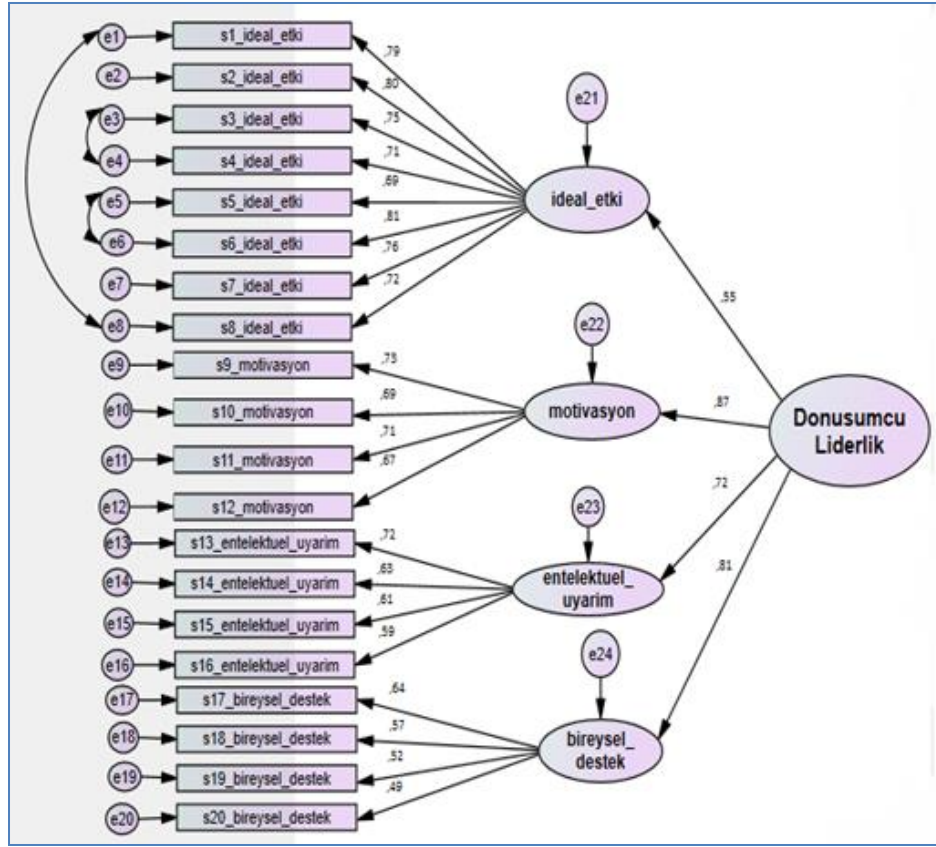
nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Buna göre, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin yüksek olduğu ve 0.49 ve 0.80 arasında değiştiği gözlenmektedir.

Şekil 4.8 Dönüşümcü liderlik ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli



Şekil 4.11'deki birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde, N=407 çalışandan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak oluşturulan kovaryans matrisi görülmektedir. Buna göre gözlenen değişkenlerin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ölçeği dört boyutlu bir yapıdır. Şekil 4.12'de ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir.

Şekil 4.9 Dönüşümcü liderlik ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli



Şekil 4.12’ de, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde görece olarak birbirinden bağımsız dört faktörün bir araya gelerek daha geniş kapsayıcı bir üst düzey faktör altında toplandığı görülmektedir. Yani bu modelde gözlemlenen değişkenlerin oluşturduğu birinci düzey örtük değişkenler (ideal_etki, motivasyon, entelektüel_uyarım, bireysel_destek), bir üst örtük değişken olan dönüşümcü liderlik örtük değişkenini oluşturmaktadır. Ayrıca elde edilen faktör yüklerinin 0.49 ve 0.81 arasında değiştiği ve yüksek olduğu gözlenmektedir. Doğrulayıcı faktör analizleri sonuçlarına göre çalışmanın dönüşümcü liderlik ölçeği verilerinin çalışmanın kuramsal altyapısıyla örtüştüğü görülmektedir.

4.5.1.2. İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği

Gould-Williams and Davies (2005) tarafından geliştirilen İKY etkililiği kısa ölçeği 9 sorudan oluşmaktadır (Alfes vd. 2013:414). Ölçek yüksek güvenirlik ve geçerlilik değerlerine sahiptir (Alfes vd. 2013:414). Altı boyut ile toplam varyans değerinin %96'sını açıkladığı tespit edilmiştir (N=407 ve bkz. Tablo 4.11).

Tablo 4.11 İKY etkililiği ölçeğinin alt boyutları, iç güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans değerleri (N=407).

	Boyutlar	İlgili İfadeler	Cronbach Alfa	Açıklanan toplam varyans
1	Eğitim ve geliştirme	21, 22	,787	
2	İnsan kaynağı seçme	23	,784	
3	İş güvencesi	24	,862	
4	Ödüllendirme	25	,874	
5	Kariyer yönetimi	26, 27	,840	
6	Performans değerlendirme	28, 29	,801	

İKY etkililiği ölçeğinin Türkçe'ye çevirisi, İKY araştırmaları alanında yetkin, tecrübeli ve kıdemli bir akademisyen tarafından gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak ölçekteki ifadeler yeniden İngilizceye ve sonra tekrar Türkçe'ye çevrilerek anlam bütünlüğünün korunduğu bir kez daha garanti edilmiştir. Ölçeğin cronbach alfa değeri (iç güvenirliği) Alfes, Shantz ve Truss (2013)'ün çalışmasında $\alpha = ,91$ olarak bulunmuştur. Gould-Williams and Davies (2005)'in çalışmasında da ölçeğin iç güvenirliğinin $\alpha = ,70$ 'in üzerinde ve güvenilir olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da ölçeğin iç güvenirliği önceki çalışmalara paralel olarak $\alpha = ,89$ olarak hesaplanmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda ölçeğin 6 faktörden oluştuğu bulunmuştur. Ölçeğin altı faktör ile toplam varyans değerinin %96,175'inin açıkladığı görülmüştür. Tablo 4.12' de, İKY uygulamaları etkililiği ölçeğinin faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilen yük değerleri, faktör ortak varyans

değerleri, toplam varyans ve güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Tablo 4.12 İKY etkililiği ölçeği ifadelerinin, keşfedici faktör analizi sonuçları ve ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları.

Cronbach Alpha	Boyutlar	Faktör yükleri
(,787)	Performans değerlendirme	,918
	Performans değerlendirme	,887
(,784)	Eğitim ve geliştirme	,858
	Eğitim ve geliştirme	,781
(,862)	Kariyer yönetimi	,965
	Kariyer yönetimi	,963
(,874)	İş güvencesi	,901
(,840)	İnsan kaynağı seçme	,776
(,801)	Ödüllendirme	,704
Açıklanan toplam varyans yüzdesi		96,175

	Cronbach Alpha	KMO	bartlett's test
İKY etkililiği ölçeği	,888	,814	Sig = .000

N= 407.

Araştırmanın İKY uygulamaları etkililiği ölçeği için AMOS (24) istatistik program kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlgili uyum indeksleri Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

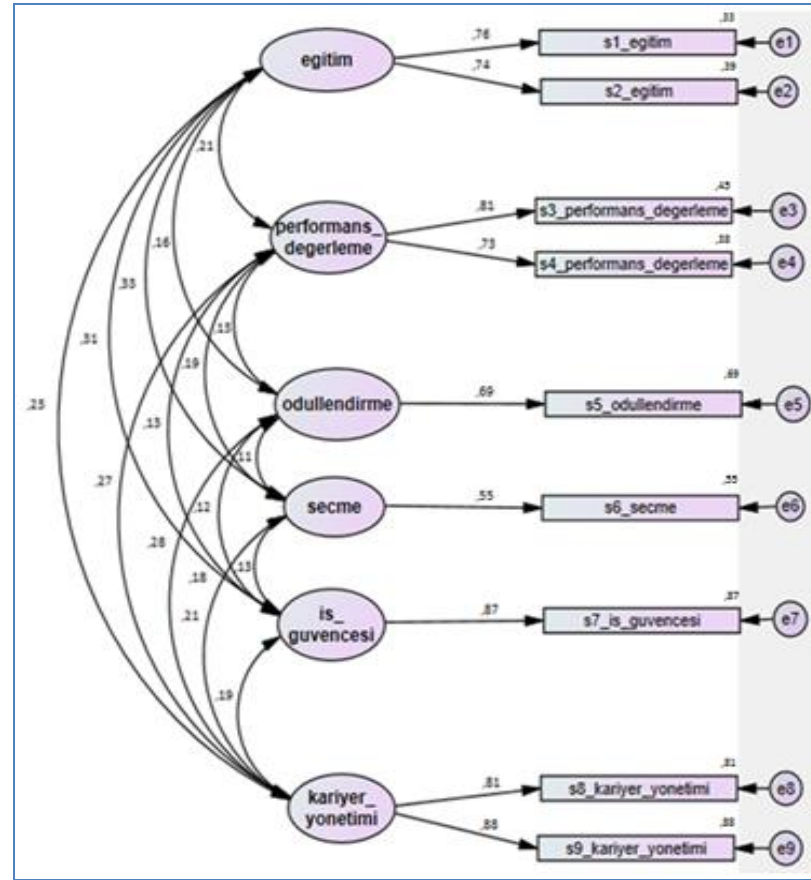
Tablo 4.13 İKY uygulamaları etkililiği ölçeğinin altı boyutlu modelinin ver ile uyumu (birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları).

Altı Boyutlu Model	X²/sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Birinci düzey DFA	4,31	,99	,98	,96	,079
İkinci düzey DFA	3,73	,95	,93	,91	,075

N=407.

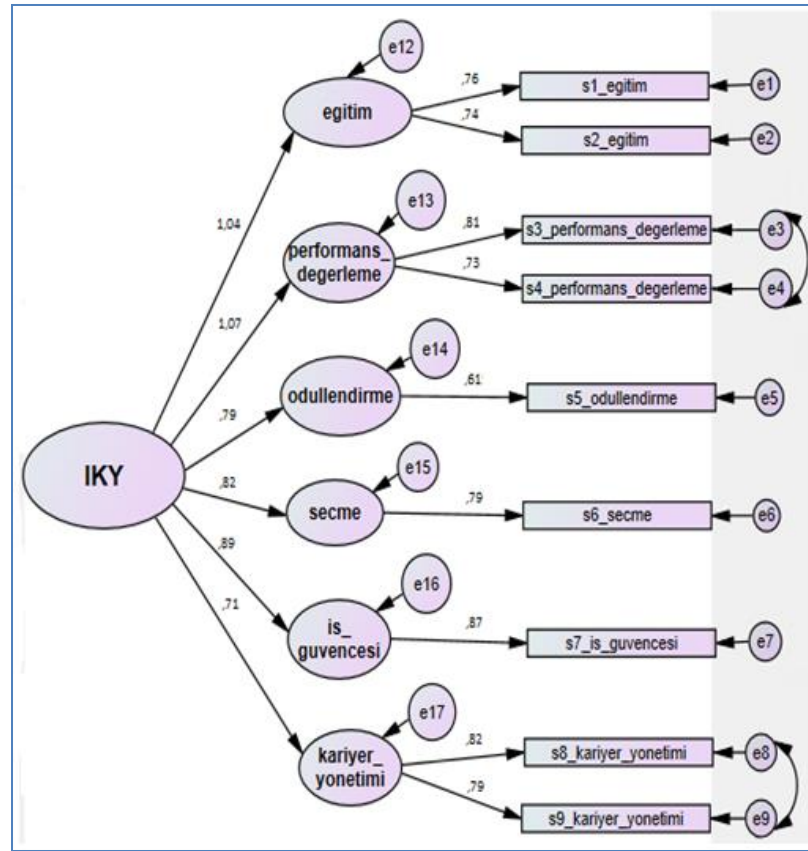
İKY uygulamaları etkililiği ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi Kikare uyum testi (Chi-Square Goodness), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis index), CFI (Comparative Fit Index) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum indeksleri incelenmiştir. Bunlardan X^2/sd değeri için örneklem büyüklüğüne bağlı olarak 5.00 veya 3.00’ın altında olması beklenirken, NFI, TLI, CFI indeksleri için kabul edilebilir uyum değeri 0.90 ve mükemmel uyum değeri 0.95 olarak kabul edilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Bentler, 1980). RMSEA için ise 0.08 kabul edilebilir uyum ve 0.05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir (Byrne ve Campbell, 1999; Brown ve Cudeck, 1993). Şekil 4.13’te İKY etkililiği ölçeğine ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucu görülmektedir. Şekil 4.14’te ise aynı ölçeğe ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucu sunulmuştur.

Şekil 4.10 İKY uygulamaları etkililiği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli (N=407).



Şekil 4.13'teki birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde, N=407 çalışandan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi ve homojen dağılması nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak oluşturulan kovaryans matrisi görülmektedir. Buna göre gözlenen değişkenlerin altı faktör altında anlamlı değerlere sahip olduğu görülmektedir. Buna göre İKY etkililiği ölçeği altı boyutlu bir yapıda olduğu doğrulanmıştır. Şekil 4.14'te ise İKY etkililiği ölçeğine ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucu görülmektedir.

Şekil 4.11 İKY uygulamaları etkililiği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli.



Şekil 4.14'te, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde görece olarak birbirinden bağımsız dört faktörün bir araya gelerek daha geniş kapsayıcı bir üst düzey faktör altında toplandığı görülmektedir. Yani bu modelde gözlemlenen değişkenlerin oluşturduğu birinci düzey örtük değişkenler (eğitim, performans_değerleme, ödüllendirme, secme, is_güvencesi, kariyer yönetimi), bir üst

örtük değişken olan İKY etkililiği (İKY) örtük değişkenini oluşturmaktadır. Ayrıca elde edilen faktör yüklerinin 0.71 ve 1,07 arasında değiştiği ve yüksek olduğu gözlenmektedir. ;Birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerinden (DFA) sonra elde edilen uyum ve parametre değerlerine göre çalışmanın İKY etkililiği ölçeği verilerinin, çalışmanın kuramsal altyapısıyla örtüştüğü görülmektedir.

4.6. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS (24) ve AMOS (24) paket programları ile analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklerle toplanan verilere ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Katılımcıların yaş, tecrübe ve mesleklerine ilişkin demografik analizler yapılmıştır. Daha sonra ölçekler keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için SPSS (24) programı ile korelasyon analizi yapılmıştır. AMOS (24) programı kullanılarak araştırmanın YEM modeli ile yol analizi yapılmıştır. Araştırma modeli yol analizi kapsamında ölçme modeli ve yapısal modelden oluşan iki aşamalı bir yaklaşım ile test edilmiştir. İstatistikî analizlerde hata payı 0,05 olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde dönüştürücü liderlik ve İKY etkililiği ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin betimsel istatistiklere, veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir. Korelasyon ve çalışmanın yapısal eşitlik modeli ile yapılan yol analizi sonuçları Tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcıların demografik verileri ile ilgili bilgiler özetlendikten sonra araştırma sorularının testi ile elde edilen bulgular ve bu bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

5.1. Katılımcıların Mesleki ve Demografik Özellikleri

Araştırmaya Ankara’da ODTU Teknokent’te BİT sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmelerinin çalışanları katılmıştır. Araştırmaya katılan BİT çalışanları ve çalışanların yöneticilerinin bulundukları pozisyona ilişkin betimletici bilgiler Tablo 5.14’te sunulmuştur. Buna göre, genel olarak katılımcıların %84’ü mühendis, %15’i yönetici ve % 1’i de teknik personeldir. Katılımcıların %53’ü yazılım mühendisi, %8,4’ü test mühendisi, %4,2’ si tasarım mühendisi, %3,4’ü kalite mühendisi, %1,7’si satış mühendisi, %5,2’si insan kaynakları yöneticisi ve diğer yöneticilerle birlikte BİT çalışanları bütüncül olarak ele alınmıştır

Tablo 5.14 Katılımcıların çalıştıkları pozisyona ilişkin istatistiksel bilgiler.

Çalışanların Pozisyonları	F	%
Grafiker	11	2,7
Teknisyen	4	1,0
ARGE Mühendisi	13	3,2
Yazılım Mühendisi	216	53,1
Tasarım Mühendisi	17	4,2
Test Mühendisi	34	8,4
Kalite Mühendisi	14	3,4
Satış Mühendisi	7	1,7
Takım Lideri	9	2,2
Proje Yöneticisi	20	4,9
İnsan Kaynakları Yöneticisi	21	5,2
İş Analisti	10	2,5
Danışman	11	2,7
Müdür / Müdür Yrd.	14	3,4
Direktör	6	1,5

Tablo 5.14 ve Tablo 5.15’te katılımcıların işletmedeki ve bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründeki çalışma sürelerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Çalışanlar kendilerine bağlı olan bir üst yöneticiyi değerlendirmesi istenmiştir. Buna göre müdür yardımcıları müdürleri, müdürler direktörleri, direktörler ise CEO’ları değerlendirmiştir. Bu iki tabloya göre; BİT işletmelerinde toplam tecrübesi 5 yılın altında olan çalışanlar % 83,8 ile çoğunluğu oluştururken, bu rakam sektör geneline oranlanınca %46,2’ ye düşmektedir. Aynı tablolara göre; BİT işletmelerinde toplam tecrübesi 5 yılın üstünde olan çalışanlar %16,2 ile azınlığı oluştururken, bu rakam sektör geneline oranlanınca %53,8’ e çıktığı görülmektedir. Buna göre 5 yıldan fazla tecrübesi olan birikimli çalışanların aynı sektörde devam etme olasılığının 5 yıldan az tecrübesi olanlara göre üç kat daha fazla olduğu söylenmektedir.

Tablo 5.15 Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine ilişkin bulgular.

İşletmedeki çalışma süresi (yıl)	F	%
0-1	177	43,5
2-5	164	40,3
6-10	44	10,8
10+	22	5,4

Tablo 5.16 Örneklemdaki BİT çalışanlarının işteki deneyim sürelerine ilişkin bulgular.

Çalışma süresi	F	%
0-1 yıl	60	14,7
2-5 yıl	159	39,1
6-10 yıl	93	22,9
10+ yıl	95	23,3

Tablo 5.16’ daki yaş ve eğitim durumuna verilerine göre, araştırmaya katılan çalışanların yaşları 20 ile 49 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 28’ dir. Tablo 5.17’ deki verilere göre katılımcıların %72,2 üniversite mezunu, %22,7’si yüksek lisans veya doktora mezunu ve %5,2’si meslek yüksek okulu mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.17 Yaş ve eğitim durumuna ilişkin bulgular.

Yaş	F	%	Eğitim	F	%
20-25	90	22,2	Yüksek Lisans/ Doktora	92	22,7
26-30	165	40,6	Üniversite	293	72,2
31-35	79	19,5	MYO	21	5,2
36-40	44	10,8			
41-45	14	3,4			
46-50	14	3,4			

5.2. Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Etkililiği Algısı İlişkisiyle İlgili Bulgular

Yöneticilerin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların İKY etkililiği algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiş ve sonuçları Tablo 5.18 ve Tablo 5.19’da gösterilmiştir.

Tablo 5.18 Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler (katılımcıların yanıt ortalamaları).

	Ortalama	Std. Sapma	N
1- Karizma ve ideal etki	3,98	,86	407
2- İlham verici motivasyon	4,04	,89	407
3- Entelektüel uyarım	3,64	,88	407
4- Bireysel ilgi ve destek	3,76	1,03	407
1- Eğitim ve geliştirme	3,86	,92	407
2- Performans değerlendirme	3,97	,96	407
3- Ödüllendirme	3,95	,99	407
4- İnsan kaynağı seçme	3,51	,83	407
5- İş güvencesi	3,95	,99	407
6- Kariyer yönetimi	3,63	,93	407

Tablo 5.18’deki verilere göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve İKY uygulamaları etkililiği ölçek ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları 3,51 ile 4,04 arasında değişmektedir. Dönüşümcü liderliğin dört alt boyutunun yanıt ortalaması 3,85 ve İKY etkililiğinin altı alt boyutunun ortalaması 3,81’dir. Bu değerler çalışanların hem algılanan dönüşümcü liderlik hem de İKY etkililiği algısını ölçen ifadelere yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Aşağıda Tablo 5.19’da korelasyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 5.19 Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı alt boyutları arasındaki ilişkiler, ortalama ve standart sapma değerleri.

	(1) Karizma ve ideal etki	(2) İlham Verici motivasyon	(3) Entelektüel uyarım	(4) Bireysel ilgi ve destek	(5) Eğitim ve geliştirme	(6) Performans değerleme	(7) Ödüllen dirme	(8) İnsan kaynağı seçme	(9) İş güvencesi	(10) Kariyer yönetimi
(1) Karizma ve ideal etki	(,94)									
(2) İlham verici Motivasyon	,73**	(,93)								
(3) Entelektüel uyarım	,70**	,84**	(,96)							
(4) Bireysel ilgi ve destek	,72**	,91**	,84**	(,90)						
(5) Eğitim ve geliştirme	,75**	,92**	,91**	,91**	(,78)					
(6) Performans değerleme	,72**	,93**	,86**	,87**	,95**	(,78)				
(7) Ödüllendirme	,66**	,81**	,72**	,78**	,78**	,79**	(,80)			
(8) İnsan kaynağı seçme	,47**	,59**	,65**	,60**	,62**	,60**	,53**	(,84)		
(9) İş güvencesi	,40**	,35**	,41**	,54**	,40**	,34**	,45**	,27**	(,87)	
(10) Kariyer yönetimi	,37**	,36**	,40**	,38**	,39**	,40**	,40**	,24**	,29**	(,82)
<i>Ortalama</i>	3,98	4,04	3,64	3,76	3,86	3,97	3,95	3,51	3,95	3,63
<i>Standart Sapma</i>	,86	,89	,85	1,03	,92	,98	,92	,83	,99	,93

N=407.

** Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

() Cronbach's Alpha değerleri.

Tablo 5.19’da dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında doğrusal pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu korelasyon ilişkilerinin 0.35 - 0.93 aralığında değiştiği gözlemlenmiştir. *Bu bağlamda, Tablo 5.18 ve Tablo 5.19’ daki bulgulara dayanarak araştırmanın birinci sorusuyla ilgili olarak algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı arasında bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.*

5.2.1. Algılanan Dönüşümcü Liderlik ile İKY Etkililiği Algısı Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Bulgular

Yukarıda Tablo 5.19’ daki korelasyon tablosunda, algılanan dönüşümcü liderlik dört alt boyut (karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve destek) ile İKY uygulamaları etkililiği algısı ise altı alt boyutla (eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, insan kaynağı seçme, iş güvencesi ve kariyer yönetimi) temsil edilmektedir. Tüm dönüşümcü liderlik ve İKY etkililiği alt boyutları arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler tespit edilmiştir. Bu korelasyon ilişkilerin değerleri $p < 0.001$ ’de 0.35- 0.93 arasında değişmektedir. *Bu bağlamda, araştırmanın ikinci sorusuyla ilgili olarak algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı alt boyutları arasında pozitif ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.*

5.3. Algılanan Dönüşümcü Liderliğin İKY Etkililiği Üzerindeki Etkisiyle İlgili Bulgular

Çalışmada AMOS(24) programı kullanılarak YEM analizi yapılmıştır. Araştırma modeli YEM analizi kapsamında ölçme modeli ve yapısal modelden oluşan iki aşamalı bir yaklaşım ile test edilmiştir. Öncelikle likert ölçeğinde, 407 katılımcıdan toplanan veriler normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Sonra İKY etkililiği (yirmi madde), dönüşümcü liderlik (dokuz madde) değişkenlerinden

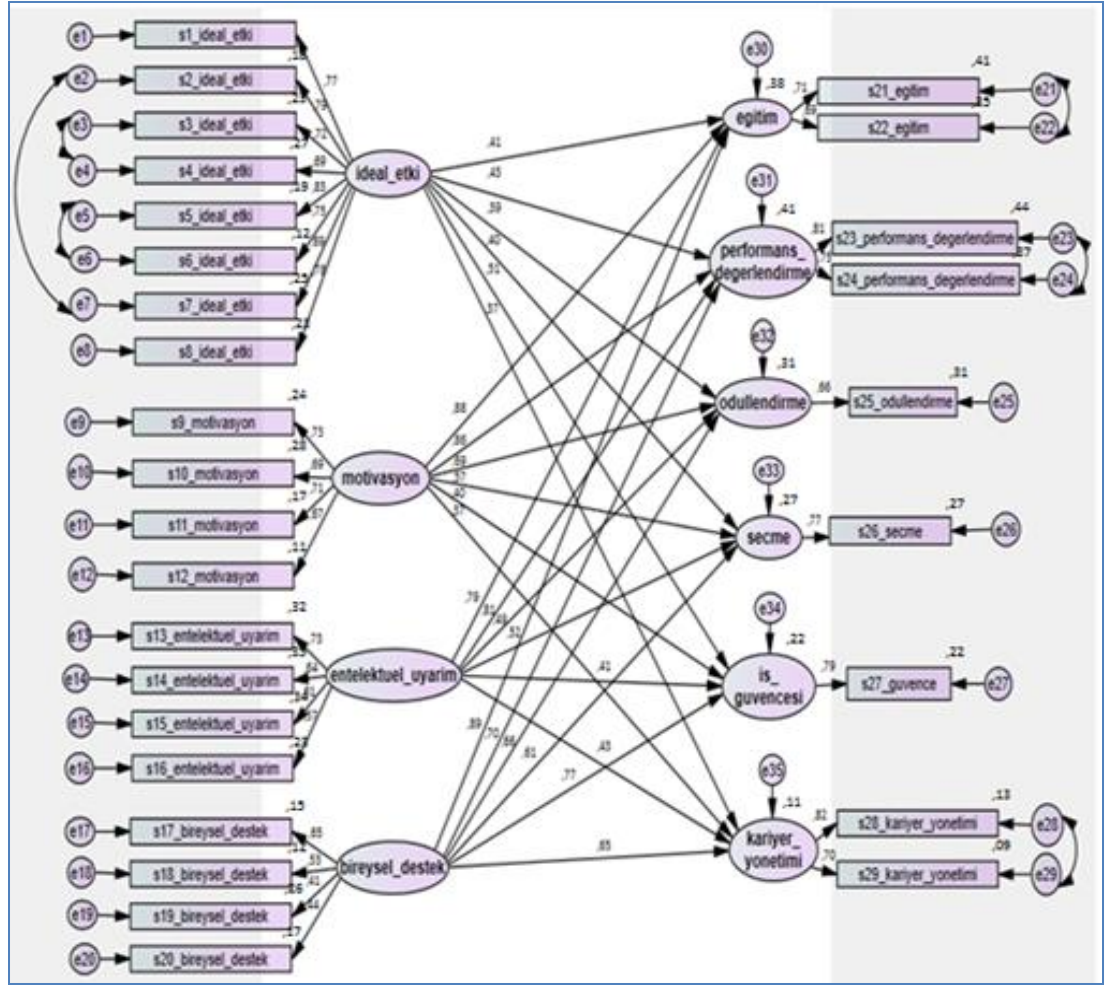
oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Analiz neticesinde uyum indeksleri değerlerinde kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır ($X^2/df = 187/49 = 3.816$). Yol analizi neticesinde elde edilen uyum indekslerinin eşik değerlerin üzerinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 5.20). Modelden değişken atılarak uyum indekslerinde iyileştirme yapılmamıştır ($p < 0.01$). Model modifikasyon indeksleri incelenerek uyum değerlerinde mümkün olan iyileştirmeler yapılmıştır. Böylece ölçüm modeli yirmi dokuz madde üzerinden test edilmiştir ve uyum indeksleri yeterince iyi olduğu için model doğrulanmıştır.

Tablo 5.20 Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY uygulamaları etkililiği ilişkisi yapısal eşitlik modeli uyum değerleri (N=407).

Model	X^2/sd	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Yapısal Eşitlik Modeli	3,98	,94	,93	,94	,073

Tablo 5.20' ye göre, X^2/sd (kikare /serbestlik) değerinin 5.00, RMSEA değerinin 0.80'in altında olduğu görülmektedir. NFI, TLI ve CFI değerleri 0.90'ın üzerindedir. Buna göre, elde edilen verilerin modele uyum sağladığı anlaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Uyum indeksleri yeterince iyi bulunmuş ve model doğrulanmıştır. Ölçme modelinin doğrulanmasından sonra örtük yapısal model test edilmiştir. Yapısal modeldeki parametre değerlerinin hesaplanmasında ölçme modelinde de kullanılan kovaryans matrisi kullanılmıştır. Yapısal modelde yer alan örtük değişkenler arasındaki yol katsayıları ve açıkladıkları varyans değerleri aşağıda Şekil 5.15'te yer almaktadır. Ardından yol analizi sonucunda elde edilen model parametre değerleri Tablo 5.21'de, R^2 değerleri ise Tablo 5.22' de sunulmuştur.

Şekil 5.12 AMOS’da algılanan dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerindeki doğrudan etki modeli (N=407 ve $p < 0.01$).



Şekil 5.15’ te çalışmanın altı endojen, dört egzogen ve yirmi dokuz gözlenen değişkeni bir arada görülmektedir. Yol analizine göre egzogen ve endojen değişkenler arasındaki yol katsayılarının (β) anlamlı olduğu ve 0.37 ile 0.88 arasında değiştiği tespit edilmiştir ($p < .01$ veya $p < .001$). Algılanan dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerindeki doğrudan etki modelinin standart katsayıları tablolastırılarak aşağıda Tablo 5.21 ve Tablo 5.22’de sunulmuştur.

Tablo 5.21 AMOS’da algılanan dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerindeki doğrudan etki modelinin standart katsayıları (N=407 ve p<0.01).

Ölçme modeli	(β)	C.R.
Eğitim ← k. ve ideal etki	,41** (0,51)	3,47
Eğitim ← i.v. motivasyon	,88*** (0,78)	12,79
Eğitim ← entelektüel uyarım	,79*** (0,62)	9,06
Eğitim ← bireysel ilgi & destek	,89*** (0,77)	13,02
Performans değerlendirme ← k. ve ideal etki	,43** (0,54)	3,97
Performans değerlendirme ← i.v. motivasyon	,86*** (0,77)	13,10
Performans değerlendirme ← entelektüel uyarım	,81*** (0,71)	13,89
Performans değerlendirme ← bireysel ilgi & destek	,70*** (0,58)	9,738
Ödüllendirme ← k. ve ideal etki	,38** (0,50)	2,93
Ödüllendirme ← i.v. motivasyon	,69*** (0,56)	4,87
Ödüllendirme ← entelektüel uyarım	,49** (0,53)	3,48
Ödüllendirme ← bireysel ilgi & destek	,66*** (0,51)	4,53
Seçme ← k. ve ideal etki	,40** (0,51)	3,27
Seçme ← i.v. motivasyon	,57*** (0,47)	4,20
Seçme ← entelektüel uyarım	,52*** (0,43)	4,39
Seçme ← bireysel ilgi & destek	,61*** (0,52)	4,68
İş güvencesi ← k. ve ideal etki	,51*** (0,42)	4,19
İş güvencesi ← i.v. motivasyon	,40** (0,50)	3,26
İş güvencesi ← entelektüel uyarım	,41** (0,51)	3,44
İş güvencesi ← bireysel ilgi & destek	,77*** (0,63)	9,35
Kariyer yönetimi ← k. ve ideal etki	,37** (0,41)	2,33
Kariyer yönetimi ← i.v. motivasyon	,38** (0,45)	2,40
Kariyer yönetimi ← entelektüel uyarım	,43** (0,47)	3,38
Kariyer yönetimi ← bireysel ilgi & destek	,65*** (0,49)	4,81

** p<0.01, ***p<0.001. N=407.

Parantez içinde standart hata değeri gösterilmektedir.

Tablo 5.22 AMOS’da algılanan dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği algısı üzerindeki doğrudan etki modelinin R2 değerleri ve dönüşümcü liderliğin İKY uygulamaları etkililiği üzerindeki etkisi (N=407).

Yapısal Eşitlik Modeli												
Bağımsız değişkenler :	Eğitim ve geliştirme		Performans değerleme		Ödülle ndirme		İnsan kaynağı se çme		İş güvencesi		Kariyer yöne timi	
	β	R²	β	R²	β	R²	β	R²	β	R²	β	R²
Karizma ve ideal etki	,41** (0,51)	,19	,43** (0,54)	,21	,38** (0,50)	,17	,40** (0,51)	,20	,51*** (0,42)	,44	,37*** (0,41)	,17
İlham verici motivasyon	,88*** (0,78)	,75	,86*** (0,77)	,76	,69*** (0,56)	,59	,57*** (0,47)	,43	,40*** (0,50)	,20	,38*** (0,45)	,19
Entelektüel uyarım	,79*** (0,62)	,62	,81*** (0,71)	,73	,49** (0,53)	,28	,52** (0,43)	,46	,41*** (0,51)	,21	,43*** (0,47)	,22
Bireysel ilgi & destek	,89*** (0,77)	,77	,70*** (0,58)	,59	,66*** (0,51)	,47	,61*** (0,52)	,52	,77*** (0,63)	,69	,45*** (0,49)	,25

** p<0.05, ***p<0.001.

X²/sd: 3,98, NFI: 0,94, TLI:0,98, CFI: 0,94 ve RMSEA: 0,07

Parantez içindeki değerler standart hataları göstermektedir.

Tablo 5.21 ve Tablo 5.22’ de yol analizine ilişkin standardize edilmiş yol katsayılarının 0,37 - 0,89 arasında değiştiği ve hepsinin anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderliğin en etkili olduğu İKY uygulamalarının eğitim ve geliştirme (β mean: 0.74) olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, dönüşümcü liderliğin en az etkili olduğu alt boyutun kariyer yönetimi (β mean: 0.45) olduğu görülmektedir. Tablo 5.22’ de bağımlı İKY etkililiği değişkeninin alt boyutlarındaki değişimin bağımsız dönüşümcü liderlik değişkeni tarafından ne düzeyde açıklandığı detaylı olarak gösterilmiştir. Buna göre tüm R^2 değerlerinin 0.19 - 0.77 arasında değiştiği tespit edilmiştir. İKY uygulamaları etkililiği algısını en az etkileyen alt boyutun algılanan dönüşümcü liderliğin karizma ve ideal etki alt boyutu ($0.17 < R^2 < 0.44$ ve β_{mean}) olduğu görülmektedir. Diğer yandan, İKY etkililiği algısını en çok algılanan bireysel ilgi & destek davranışının etkilediği ($\beta_{\text{mean}} = 0,74$) görülmektedir. *Bu bağlamda, araştırmanın üçüncü sorusu ile ilgili olarak etki analizi bulgularına (Şekil 5.15, Tablo 5.21 ve Tablo 5.22) dayanılarak algılanan dönüşümcü liderliğin İKY etkililiği algısı üzerinde anlamlı etkileri bulunmuştur.*

Yapılan analizlere ve testlere göre tüm araştırma sorularının desteklenme durumuyla ilgili sonuçların tablolaştırılmış hali aşağıda Tablo 5.23’te sunulmuştur.

Tablo 5.23 Araştırma sorusunun ve alt araştırma sorularının desteklenme durumu.

Araştırma sorusu	Sonuç
Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı arasında bir ilişki var mıdır?	Evet
Alt araştırma soruları	
Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı alt boyutları arasında ne yönde bir ilişki vardır?	Pozitif yönde
Algılanan dönüşümcü liderlik İKY etkililiği algısını etkiler mi?	Evet

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı çalışanların değişimi, dönüşümü ve etkili yönetimi üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların büyük bir kısmında, algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı arasındaki ilişkilerin çalışan performansı üzerindeki etkisinin göz ardı edildiği görülmektedir (Khudeir, 2016; Loshali ve Krishnan; Chang, 2015). Bu konu özellikle Türkiye'nin Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) çalışanları bağlamında fazla dikkat çekmemiştir. Halbuki Türkiye'de ve dünyada BİT sektöründe nitelikli insan kaynağı eksikliği görülmektedir (10. Kalkınma Planı, 2014-2018; Ankara Kalkınma Ajansı, 2014:55; CEDEFOP, 2014; ASTD, 2013; CompTIA, 2012). Üstelik BİT çalışanları arasında sosyal ve teknik beceri eksiklikleri bulunmaktadır (Hickman ve Akdere, 2018; Mansouri, 2016; ASTD, 2013; CompTIA, 2012). Bu nedenle saygın ve güvenilir dönüşümcü liderlerin çalışanlarla kaliteli iletişim kurarak hem onların işe ve örgüte olan bağlılıklarını hem de İKY uygulamalarının algılanan etkililiğini artırmaları önem arz etmektedir. Bu çalışma algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı ilişkisini BİT çalışanları açısından inceleyerek ilgili alana katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda ODTU Teknokent'te faaliyet gösteren 407 BİT çalışanı üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada algılanan dönüşümcü liderlik; karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve destek ile İKY etkililiği algısı ise; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, iş güvencesi, kariyer yönetimi, insan kaynağı seçme alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler etki analizi ile detaylandırılmıştır.

Mansouri (2016) yaptığı yazın taraması sonucunda bilgi iletişim teknolojileri çalışanlarının örgütsel performansına katkıda bulunana eğitim, seçme, performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının dönüşümcü liderliğin ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi ve destek alt boyutları tarafından desteklendiğini ifade etmiştir. Hamid ve Azhar (2014) kavramsal çalışmada önceki çalışmalara uygun olarak dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının İKY

uygulamaları (eğitim, iş güvencesi, ödüllendirme) ve iş tatmini arasında aracılık görevi yaptığını ifade etmiştir. Vasilaki ve diğerleri (2016) önerdikleri model vasıtasıyla algılanan dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının eğitim uygulamaları ve çalışan davranışları arasındaki aracılık rolü üzerinde durmuştur. Eğitim uygulamalarının çalışan davranışlarını iyileştirdiğini ve dönüşümcü liderliğin de bu ilişki üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu savunmuştur. Ogbonnaya ve diğerleri (2016)'nin çalışması da bunu desteklemektedir. Aardenne (2011) aynı güvenlik yazılımı firmasının iki farklı şubesinin teknik çalışanları üzerinde yaptığı görgül çalışma (n=169) ve işletme analizi sonucunda dönüşümcü liderlik algısının tüm boyutlarının İKY'nin seçme, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları üzerindeki etkisinin pozitif, pasif liderlik algısının ise bu uygulamalar üzerindeki etkisinin negatif olduğu sonucuna varmıştır. Chang (2015) yazılım firması çalışanları arasında yaptığı görgül araştırmada (n=468) takım ve örgüt düzeyindeki dönüşümcü liderlik davranışı etkililiğinin çalışanların inovasyon becerilerini artırma yoluyla İKY etkililiği algısına katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Loshali ve Krishnan (2014) aralarında yazılım sektörünün de bulunduğu farklı sektörlerde çalışan 121 yönetici arasında yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik (tek boyut), İKY etkililiği (tek boyut) ve örgütsel performans arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Pongpearchan (2015) 106 CEO arasında yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım davranışının İKY etkililiği (tek boyut) üzerindeki rolünün örgüt başarısı açısından çok önemli olduğunu altını çizmiştir.

Gerçekleştirilen güvenirlik ve faktör analizi bulgularında, kullanılan dönüşümcü liderlik ve İKY etkililiği ölçeklerinin sosyal bilimlerde yeterli güvenirlik ve geçerlilik düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Değişkenler arası birlikteliğin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularında, temel araştırma sorusunda ileri sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde var olduğu görülmüştür. Algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın oluşturulan yapısal eşitlik modeli üzerinden gerçekleştirilen etki analizi

sonucunda algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısı ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın 407 bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) çalışanından oluşan örnekleme göre, algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısının birbiriyle pozitif ilişkili olduğu ve bu ilişkilerin tüm alt boyutlarda görüldüğü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın en önemli sonuçlarından biri algılanan dönüşümcü liderliğin çalışanın bireysel ilgi ve destek algısını daha fazla etkilemiş olmasıdır (β mean = 68 ve $p < 0.05$). Bu durumdan çalışanların bireysel ilgi ve destek boyutuna daha fazla önem verdiği veya sorguladığı anlaşılmaktadır. Çalışanın saygı ve güven duyduğu dönüşümcü liderin teknik çalışanlarla bireysel olarak ilgilenmesi onların saygı ihtiyacını tatmin etmektedir (Alfes vd. 2013). Lider çalışanlarla iletişim kurarak onların iş konusundaki farklı görüş ve düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmektedir. Ücret gibi temel ihtiyaçları karşılanmış olan BİT çalışanlarının daha üst düzey ihtiyaçlardan biri olan saygı ihtiyacının tatmin edilmesi çalışanların işine ve yöneticisine olan bağlılığını artırmaktadır (Bass, 1985b). Bununla beraber liderlerin çalışanlarla kaliteli iletişim kurması sonucunda çalışanların bireysel destek algısı güçlenmektedir (Alfes vd. 2013). Çalışan örgütün kendisini desteklediğini hissetmektedir ve bunun sonucunu örgüte yansıtarak İKY uygulamaları etkililiği algısı pozitif yönde gelişmektedir (Blau, 1954). Bu sonuç Türkiye'deki BİT çalışanlarının yöneticilerine olan bağlılığını ve örgütsel amaçlar doğrultusundaki çabasını artırmada etkili ve ucuz bir yol olduğu anlaşılmaktadır. BİT örgütleri uzmanlaşmış teknik çalışanlarına dönüşümcü liderlik eğitimleri sağlayarak çalışanların sosyal becerilerini geliştirerek çalışanların sosyal becerilerinden istifade etmektedirler (Hickman ve Akdere, 2018; örn. Mansouri, 2016). Türkiye'deki BİT çalışanları batı toplumlarındaki meslektaşları gibi yönetici ve liderleriyle aralarındaki güç mesafesinin yakın olmasından olumlu etkilendikleri görülmektedir. Zira BİT çalışanlarının meşgul oldukları bilgi yoğun işler onların otonomilerini artırmaktadır ve liderleriyle arasındaki güç mesafesini kısaltmaktadır (örn. Hofstede vd. 2010).

Çalışmanın dikkat çeken diğer önemli noktası ise, BİT çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderliğin, eğitim ve geliştirme uygulamaları etkililiği algısını daha fazla etkilemiş olmasıdır (β mean = 74.25 ve $p < 0.05$). Bu durumdan BİT çalışanlarının eğitim ve geliştirme uygulamalarına daha fazla önem verdiği veya sorguladığı anlaşılmaktadır. BİT çalışanları işlerini yapabilmek için yenilik ve yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadır. Üretilen teknolojik ürünlerin demode olma süresi nispeten kısa olduğu için çalışma hayatı boyunca öğrenme temel bir ihtiyaç ve zorunluluk olarak görülmektedir. Bu durumda dönüşümcü lider çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini bir derece artırarak onu en yüksek performansını sergilemesi için motive etmektedir. Ayrıca çalışanın güven ve saygı duyduğu bir dönüşümcü liderin varlığı, çalışana gösterdiği ekstra çabaların karşılığını alacağına dair güvence vermektedir. Bu nedenle Türkiye bağlamında BİT çalışanının eğitim uygulamalarını etkili algılanmasında, dönüşümcü liderlik algısının yüksek olması tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmanın yapılacak diğer çalışmalara ışık tutması beklenmektedir. Özellikle algılanan dönüşümcü liderlik ve İKY etkililiği algısı ilişkisiyle ilgili değerlendirmelerde İKY yazınına katkı sağladığı düşünülmektedir. Diğer yandan bu çalışmanın bazı kısıtları vardır. En önemlisi araştırma bulgularının geçerliliğini artırmak için BİT çalışanlarının algılamalarıyla birlikte işletme düzeyinde analizlerin de yapılması daha anlamlı olacaktır. Ayrıca farklı sosyal ve demografik özellikler gösteren diğer sektör çalışanlarının da dahil edildiği karşılaştırmalı bir örneklem analizi de elde edilecek bulguların BİT sektörü çalışanlarına genellenmesi kolaylaştıracaktır

KAYNAKÇA

Aardenne, S.(2011). Voice In Motion: Is Relocation an Affair Between Leadership and HRM Implementation Case Study at Bosch Security Systems, Master Thesis, University of Twente. Accessed: 12 July 2017,
http://essay.utwente.nl/62971/1/Final_Master_Thesis_Susanne_van_Aardenne.pdf

Alam, A. and Mukherjee, U.(2014). Hrm A Literature Survey, *Journal of Business and Management*, 16(3), pp.31-38. Accessed: 22 July 2017,
<http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-1/E016313138.pdf>

Alfes, K., Shantz, D., Truss, C. and Soane, C.(2013), The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), pp.330-351. Accessed: 18 May 2017,
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

Allen, D.G., Shore, L.M., and Griffeth, R.W. (2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29, pp.99–118, doi: 10.3306/15670

Ankara Kalkınma Ajansı (2014) Küresel Rekabet Sürecinde Ankara Yazılım Sektörünün Stratejik Önemi, Potansiyeli ve Politika Arayışları, *Araştırmalar Serisi-1*, ss.1-138.Eylül. Erişim Tarihi: 8 Şubat 2018,
<http://www.ankaraka.org.tr/archive/files/yayinlar/ankara-yazilim-sektoru.pdf>

Armstrong, M.(2008).*Strategic Human Resource Management*, 4th ed., USA: Thomson-Shore.

Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *The Academy of Management Journal*, 37(3), pp.670-587,doi: 10.2307/256705.

ASTD (2012), *Bridging the Skills Gap*, October. Accessed: 29 July 2017,.
https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/mep/Bridging-the-Skills-Gap_2012.pdf

ASTD (2013), *Strategies for Narrowing the Skills Gap*, issue.1306, June. Accessed: 29 July 2017,
<https://books.google.com.tr/books?id=rnFVAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25–33. Erişim Tarihi: 4 Aralık 2017,
http://depts.washington.edu/nwphli/2006/docs/Integrative_strategies_for_leadership_theory_building.pdf

Ayhan Ö. ve şahin F.(2016). Kadın ve Erkek Liderlerin Astların Performansı Üzerindeki Etkisi Farklı Mıdır, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 177-187. 29-31 Mayıs, İstanbul.

Aytekin, B.(2012).Bilisim Teknolojisinin (BT) İstihdam Üzerindeki Etkileri: Bir Politik İktisat Yaklaşımı, *Politik Ekonomik ve Finansal Analiz Dergisi*,1(1), ss.16-28. Erişim Tarihi: 20 Kasım 2017,
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/261340>

Barney, J. and Wright, P.(1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Center for Advanced Human Resources Studies Working Paper Series 97-09*. Accessed: 18 June, 2017,
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/150>

Bartlett, C.A. and Ghoshal S.(2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review*, January 2002. Accessed: 22 August 2017,
<https://sloanreview.mit.edu/article/building-competitive-advantage-through-people/>

Bass, B.M.(1985a). Leadership: Good Better, Best, *Organizational Dynamics*,13(3), pp. 26-40.[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

Bass, B. M.(1985b), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press. Accessed: 9 July 2017,
<https://tr.scribd.com/doc/57735006/Leadership-and-Performance-Beyond-Expectations>

Bass, B.M.(1990), From Transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organization Dynamics*,18(3),pp.19-31. Accessed: 11 July 2017, http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf

Bass, B.M.(1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp.9-32. . Accessed: 16 July 2017, http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf

Bass, B.M. and Avolio, B.J.(1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change And Development*, 4, pp. 231–272

Bass, B.M. and Avolio, B.J.(1993), *Transformational Leadership: A Response to Critiques*. Chemeres and M.M. and Ayman R.(Eds.) Leadership Theory and Research: Perspectives and directions, California: Academic Press.

Bass, B.M. and Avolio, B.J.(1994), *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*, USA: Sage Publications. Accessed: 5 July 2018 https://books.google.com.tr/books/about/Improving_Organizational_Effectiveness_T.html?id=_z3_BOVYK-IC&redir_esc=y

Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1995). Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, California: MindGarden.

Bass, B.M.(1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp.9-32. Accessed: 30 August 2018, http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf

Bass, B. M.(2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.), New York: Free Press.

Bass, B.M. and Steidlmeier, P.(1999), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), pp.181–217. Accessed: 30 August 2018, <https://pdfs.semanticscholar.org/e918/e7fd7ff62b6fb086067f07503c756744758d.pdf>

Bass, B.M. and Riggio, R.(2006). *Transformational Leadership*, 2nd Edition, NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Accessed: 30 August 2018, <https://doi.org/10.1080/10887150701451312>

Bass, B. M. and Riggio, R. E.(2010). *The transformational model of leadership. leading organizations: perspectives for a new era*. G. R. Hickman (Ed.), Leadership Concepts and Theories in Organizations. California: Sage. Accessed: 30 August 2018, https://books.google.com.tr/books/about/Leading_Organizations.html?id=MGugUnmvhVQC&redir_esc=y

BATEC National Center of Excellence for Computing and Information Technologies, Sizing the Middle Skills Employment Gap, pp.1-6, November 2013. Accessed: 12 December 2017, http://batec.org/wp-content/uploads/2014/02/Middle-Skills-Teaser_1.pdf

Bayat, B.(2008).İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), ss.67-91. <http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/view/94/85>

Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy And Performance*, 1st ed.,USA: Harvard University Press. Accessed: 17 January 2018, <https://books.google.com.na/books?id=iDZnQcL5HOkC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>

Becker, B.E. and Huselid, M.A.(2006).Strategic Human Resources Management: Where Do We Come From Here?, *Journal Of Management*, 32(6), pp.898-925, Received: 30 August 2017, <https://pdfs.semanticscholar.org/48f6/cd5a88e39ae3f60b7dcedbb46bf2ebf7e.pdf>

Beer, M. (1997). The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role, *Human Resource Management*, 36(1), pp.49-56.

<http://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading12.pdf>

Benligiray, S., Geylan, A. ve Duman E.(2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), ss.61-84.

<https://easriv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/268/928596.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blau, M.P. (1964). *Exchange and power in social life*, (pp.1-80), New York: Wiley.

Accessed: 27 February 2018,

https://books.google.com.tr/books?id=qhOMLscX-ZYC&pg=PR3&hl=tr&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Boevink, A.(2009). Shared Transformational Leadership and Organization Culture as Predictors of a Bank's Financial Performance, Master's thesis, University of Twente.

Accessed: 22 July 2017,

http://essay.utwente.nl/59889/1/MA_thesis_A_Boevink.pdf

Bohn, J.G. (2002). The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organization Efficacy, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), pp.65-79.

Boxall, P. Purcell, J. ve Wright, P. M.(2007).*Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance*.P. Boxall, J. Purcell, P. M. Wright (Ed.), The handbook of human resource management, (pp.19–108). London: Oxford University Press. Accessed: 5 August 2017,

https://books.google.com.tr/books?id=-_Ab7aS7-NUC&pg=PR5&hl=tr&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Brass, D. J.(1995). Creativity: It's all in your social network. Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices (pp.94-99). California: Sage Publications. Accessed: 17 July 2017, <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243535.n10>

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource management*. Gerhart, B.(Ed.). Modeling HRM and Performance Linkages, (pp. 533-575 and pp.364-384). London: Oxford University Press. Accessed: 27 September 2017,

https://books.google.com.tr/books?id=iEsrDwAAQBAJ&pg=PT4&hl=tr&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Bradshaw, R.,Chebbi, M. and Oztel, H.(2015). Leadership and Knowledge Sharing, *Asian Journal of Business Research*, Special Issue,5(1), pp.1-20. Accessed: 27 July 2017,

<https://pdfs.semanticscholar.org/f4ff/44a040fc64efb1de223f5902bbe4248340ef.pdf>

Bratton, J. and Gold, J.(2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*,(pp.1-126),London: Macmillan Publishers. Accessed: 2 December 2017,

https://books.google.com.tr/books?id=qNocBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Brewster C. And Larsen H.H.,(1992), Human Resource Management in Europa: Evidence From Ten Countries, *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), pp.409-431. Accessed: 10 August 2017, doi: 10.1080/09585199200000157.

Brown, B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), pp.230–251.

Accessed: 2 January 2018,

<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/36535.pdf>

Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership in Organizations*. (pp.1-198), London: Sage. Accessed: 19 July 2017,

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069301400309>

Burns, J. M. (2013). *Leadership*, (pp.1-200), New York: Harper and Row. Accessed: 9 August 2017,

https://books.google.com.tr/books?id=lhrPS_s7EawC&pg=PT5&hl=tr&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Cader, H.A.(2008). The Evolution of the Knowledge Economy, *JRAP*, 38(2), pp.117-129. Accessed: 3 August 2017,

<https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/132351/2/08-2-3.pdf>

Cairns, T.D., Hollenback, J., Preziosi, R.C., Snow, W.A. (1998). Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory, *Leadership and Organization Development Journal*, 19(2), pp.113-116. Accessed: 19 June 2017, <https://doi.org/10.1108/01437739810208692>

CEDEFOP, Skill Mismatch: More Than Meets The Eye, Briefing Note, March 2014, pp.1-4. Accessed: 3 August 2017, www.cedefop.europa.eu/files/9087_en.pdf

Çekmecelioğlu H., Günsel A., İlhan Ö. (2016). Kişisel ve Geliştirici Çift Yönlülük için Liderlik: Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Özelliklerinin Çift Yönlülüğün Sağlanmasındaki Rolü, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 721-730. 29-31 Mayıs, İstanbul.

Chang, Y. (2015). Strategic Human Resource Management, Transformational Leadership Organizational Ambidexterity: Evidence from Taiwan, *Asia Pasific Business Review*, 21(4), ss.517-533. Accessed: 12 February 2018, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13602381.2015.1029298>

Cindiloğlu M. ve Polatçı S. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Odaklarının Rolü, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 38-49. 29-31 Mayıs, İstanbul.

Cingöz A. and Akdoğan A. (2013). Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study, *Social and Behavioral Sciences*, 99, pp.582-589
https://ac.els-cdn.com/S1877042813039736/1-s2.0-S1877042813039736-main.pdf?_tid=a7612b63-38ec-41f2-8ae9-22c47369d69b&acdnat=1524582460_ee5252603cd31b55be084b728aa351c4

Cole, G.A. (2002). *Personel and Human Resource Management* (5th ed.). London : Thompson. Accessed: 12 December 2017, https://books.google.com.tr/books?id=Lrpmdm5ShUkC&pg=PR5&hl=tr&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

CompTia, IT Industry Outlook 2018, January 2018. Accessed: 24 August 2017, <https://www.comptia.org/resources/it-industry-trends-analysis>

Daft, R. L. 2014. *The Leadership Experience* (5th. Ed.). (pp.20-400). Ohio: South-Western. Accessed: 30 July 2017, <https://doi.org/10.1080/08832323.2014.921593>

Delery, J. E and Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, *Contingency and Configurational Performance Predictions*. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.802-835. Accessed: 4 December 2017, <https://arwana007.files.wordpress.com/2012/02/modes-of-theorizing-in-shrm.pdf>

Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational And Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies. *Group and Organization Studies*, 13, pp.456-467. Accessed: 19 December 2017, <https://doi.org/10.1177/105960118801300404>

Dong, I. and Jung, J. (2001) Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups, *Creativity Research Journal*, 13:2, pp.185-195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6

Douglas, R. (2003). Line manager involvement in HRM: an Inside View, *Employee Relations*, 25(3), pp.262-280. Accessed: 1 August 2017, <https://doi.org/10.1108/01425450310475856>.

Drath, W. H. and Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership As Meaning Making in A Community Of Practice*. Greensboro, p.204, NC: Center for Creative Leadership. Accessed: 30 December 2017, <https://eric.ed.gov/?id=ED375492>

Drucker, P. F. and Maciariello J.A. (2006). *The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done*, New York: Herper Collins Publishers

Edwards, G. (2016). From the Black Square to the Red Square: Rebel leadership constructed as process through a narrative on art, *Journal of Leadership*, 13(1), pp.100-119. Accessed: 28 July 2017, <https://doi.org/10.1177/1742715015626242>

Emerson R.M. (1976). Social Exchange Theory, *Annual Review of Sociology*, 2, pp. 335-362. Accessed: 2 March 2018, doi:10.1146/annurev.so.02.080176.002003

Emery, R.E. and Barker, K.J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), pp.77-89. Accessed: 15 June 2017, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=67fb294e-9b91-430d-b75a-4541e5acf28f%40sessionmgr4006>

Ercek, M. (2004). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel / İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960- 1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), ss.129-195. Erişim Tarihi: 3 November 2017
<http://faculty.itu.edu.tr/ercekme/DosyaGetir/75963/ercek-2004.pdf>

Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50(1), ss.187-199. Erişim Tarihi: 11 Subat 2018, doi : http://dx.doi.org/10.1501/SBFder_0000001788

Erimiş, S.(2009), Strategic Human Resources Management Applications in Leading Turkish Firms, Doctoral Thesis, Işık University, pp.1-176. Accessed: 15 December 2017,
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=UPP_Zu9isEmWGFXFBCBYasf55fqNzFcUPqMp-yrzt_U9kuqX7u8RxrLJ310DPeKe4

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp.277-298. Accessed : 8August 2017,
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)

Fejfarova, M. and Urbancova, H.(2015). Application of the Competency Based Approach In Organisations in the Czech Republic, *Business Administration And Management*, 1(18), pp.111-121. Accessed: 13 March 2018, http://www.ekonomie-management.cz/download/1426013200_d8b7/09_APPLICATION+OF+THE+COMPETENCY-BASED+APPROACH.pdf

Ferris, G.R and Hochwarter, W. A. (1999). Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*, 25(3), pp.385-415. Accessed: 24 November 2018, <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>

Fernandez, M.C., Soosay, C., Krishna, V.V., Turpin, T. and Bjorkli, M.(2005). Knowledge-Intensive Services (KISA) in Innovation of the Software Industry in Australia, *AEGIS Research Centre*, University of Western Sydney, October, pp.1-85. Accessed: 18 March 2018,
http://www.uws.edu.au/_data/assets/pdf_file/0014/33431/KISA_-_Innovation_of_the_Software_Industy_in_Australia.pdf

Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness, *American Behavioral Scientist*, 24(5), pp.619-632. Accessed: 2 July 2018, <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>

Forbes (2016), The Most Profitable Industries in 2016, Accessed: 16 February 2018, <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/21/the-most-profitable-industries-in-2016/#190490b25716>

Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan M.A. ve Hijazi, S.T.(2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect Of Psychological Ownership, *African Journal Of Business Management*, 5(17), pp.7391-7403. Accessed: 16 July 2018, <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/D6F4ED916050>

Gorman, P. Nelson, T. Glassman, A.(2004). *The Millennial Generation A strategic Opportunity, Organizational Analysis*, 12:3, pp.255-270. Accessed: 19 June 2017

Gould-Williams, J., Davies, F.(2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes, *Public Management Review*, 7(1), pp.1-24. Accessed: 26 July 2017. doi: 10.1080/1471903042000339392

Guest, D.E.(1987). Human Resources Management and Industrial Relations *Journal of Management Studies*, 24 (5),pp. 503- 521. Accessed: 13 December 2017. Accessed: 11 September 2017, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

Guest, D. E. (1989). *Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations*. J. Storey (Ed.), *New Perspectives in Human Resource Management*, London: Routledge. Accessed : 2 October 2017, https://books.google.com.tr/books/about/New_Perspectives_on_Human_Resource_Manag.html?id=MM-qHelYBAAC&redir_esc=y

Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy, *British Journal of Industrial Relations*, 29 (2), pp.149–76. Accessed: 2 October 2017, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x>

Guest, D.E. (1997). Human Resource Management And Performance: A Review of the Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp.263–76. Accessed: 12 September 2017, <https://doi.org/10.1080/095851997341630>

Guest, D.E.(2001). Human Resource Management: when research confronts theory, *International Journal Of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106. Accessed: 13 September 2017, <https://doi.org/10.1080/09585190110067837>

Guest, D.E.(2004).Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract, *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541–555. Accessed: 2 October 2017, <https://pdfs.semanticscholar.org/0610/8e40c4df202617dd32e181252e81afe2b7d.pdf>

Guilford, J.P.(1984). Varieties of Divergent Production. *Journal of Creative Behaviour*, 18, pp.1-10. Accessed: 1 June 2017, <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1984.tb00984.x>

Gümüşlüoğlu, L.(2005). Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye'de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Accessed: 20 June 2017, https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=ERzfJLahXz4lHWyByonS6Tj_mbvGG8cEFXARnnppCVRkLAm_9m9nvsn5VCLc3J4N

Gümüşlüoğlu, L. and İlsev, A.(2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product and Innovation*, 26(3), pp.264-277. Bilkent University, Turkey. Accessed: 3 August 2017, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>

Gümüşlüoğlu, L. Karakitapoğlu, Z. Hirst, G.(2013). Transformational Leadership and RD Workers' Multiple Commitments: Do Justiceand Span Of Control Matter, *Journal of Business Research*, 66, pp.2269-2278. Bilkent University, Turkey. Accessed: 3 August 2017, doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.039

Gürbüz, S.(2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Erişim Tarihi: 14 January 2018, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wBmNpkQC9Nhi90NLW7E7-XucanumFrPMKcUU-INVgTWuwiB0lgpjB5MVKzwZjLZu>

Gürbüz, S. (2009). The Effect of High Performance HR Practices on Employees Job Satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), pp.110-123. Accessed: 14 Eylül, 2017. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98136>.

Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalıcı Yaklaşımlar. *Gazi Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), pp.63-97. Accessed: 14 Eylül, 2017. <http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/download/529/498>

Hamid, J.(2013), Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), pp.184-201 Accessed: 15 September 2017, http://jbsq.org/wp-content/uploads/2013/12/December_2013_13.pdf

Hamid, Z. and Azhar S.M.(2014). The Impact of Strategic HRM Practices on Employee Job Satisfaction The Moderating Effect of Transformational Leadership, *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8(10), pp.3201-3205. Accessed: 15 September 2017, <https://waset.org/publications/10000068/the-impact-of-strategic-hrm-practices-on-employee-s-job-satisfaction-the-moderating-effect-of-transformational-leadership>

Harrington, J.(1997). Research and Concepts: The Fallacy of Universal Best Practices, *The TQM Magazine*, 9(1), pp.61-75. Accessed : 28 September 2017, <https://doi.org/10.1108/09544789710159461>

Heinitz, K.(2006). Assessing the validity of the Multifactor Leadership Questionnaire, Freien University, Doctorate Thesis, Department of Psychology, pp.1-200, Berlin. Accessed: 1 September 2017, http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000001975

Hemphill, J. K. And Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. Stogdill R.M. and Coons A.E. (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*(pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University. Accessed: 30 August 2017,
<https://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1962%20LBDQ%20MANUAL.pdf>

Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson D.E., (1969). *Management of Organizational Behavior* (10 th Ed.). New Jersey: Prentice Hall. Accessed: 30 December 2017,
<https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>

Hickman, L. and Akdere, M. (2018). Effective leadership development in information technology: building transformational and emergent leaders, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 Issue: 1, pp.1-9, Accessed: 4 May 2018,
<https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0039>

Hietala, J., Kontio, J., Jokinen, J.P. and Pyysiainen, J.(2004). Challenges Of Software Product Companies: Results of a National Survey in Finland, 10th International Symposium on Software Metrics, pp. 232-243. Accessed: 2 March 2017,
<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=1357880>

Hofstede, G. Hofstede, G.J. and Minkov, M.(2010). *Cultures and Organizations: software of the mind*. N.Y : McGrawHill.

Hossain, S. and Hasan, M.H.(2016). Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices In Bangladesh: What Really Makes The Difference?, *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(3), pp.34-42. Accessed: 17 November 2017,
<https://search.proquest.com/openview/daf4f35e7bb1d5f361c1cc6368bfed72/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030931>

House, R.J.(1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.321-339. Accessed: 3 August 2017,
doi: 10.2307/2391905

House, R.J., and Mitchell, T. R.(1974). Path-Goal Theory Of Leadership. *Contemporary Business*, 3, pp.81-98. Accessed: 26 July 2017,
<https://doi.org/10.1177/014920639301900407>

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, pp.323-352. Accessed: 27 July 2017, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)

Huselid, M.(1995), The Impact of HRM Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635-872. Accessed: 14 October 2017, http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf

House, R.J.(2003). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* (Ed.)(1976). Pierce, J. L. and Newstorm, John W. (Eds.). pp.35-337. Boston: McGraw-Hill, Accessed: 9 July 2017, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>

Itika, C.S.(2011). Fundamentals of Human Resource Management, *African Public Administration And Management Series*, vol. 2, pp.1-224. Accessed: 14 September 2017, <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf>

İstanbul Sanayi Odası (2009), Global Sanayi Eğilimleri ve Türkiye İçin Değerlendirme, İstanbul: Trep Presswork http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/global_sanayi_egilimleri-188.pdf

Jacobs, T. O. and Jaques, E. (1990). Military Executive Leadership. Clark K.E. and Clark M.B. (Eds.), Measures of Leadership (pp. 281-295). NJ: Leadership Library of America.

Jiang, W., Zhao, X., Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour, *Sustainability*, 9(1567), pp.1-17. Accessed: 13 July 2017, <http://www.mdpi.com/2071-1050/9/9/1567/pdf>

John, J.S., Surinder S. K., Bruce J. A. (1998) Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups, *Creativity Research Journal*. Accessed: 30 July 2017, https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/s15326934crj1102_3?needAccess=true

Julia, M. and Hughes C.(2002). HRM and Universalism: Is There One Best Way, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), pp.221-228. Accessed: 30 June 2017, <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09596110210433745>

Jung, D.I.,Chow, C.,Wu, A.(2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary finding, *Leadership Quarterly*, 14, pp.525 – 544. Accessed: 3 August 2017, <https://pdfs.semanticscholar.org/1a06/ad4313b1f0a5d2fb1aaad22eca8595f6df60.pdf>

Kalemci, A.(2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Çankaya Üniversitesi, Ankara.

Kalyani, P. and Sahoo M.P. (2011), Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence, *International Journal of Business and Management*, 6(8). pp. 280-286. Accessed: 4 October 2017, <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/11576/8189>

Kaufman, B.(2007). *The Development of the Human Resource Management Field in Historical and International Perspective*. Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (Eds.). *International Handbook of Human Resource Management*. (pp.19-47). London: Oxford University Press.

Kaya, N.,Kesen, M.(2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), ss.97-122. Accessed: 29 September 2018, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/63123>

Kennedy, E. and Daim, T.(2010). A Strategy to Assist Management in Workforce Engagement and Employee Retention in the High Tech Engineering Environment, *Evaluation and Program Planning*, 33, pp.468–476. Accessed: 28 August 2017, <https://momajunkis.wikispaces.com/file/view/Retaining+Highly+skilled+employees.pdf>

Khilji, S.E. and Wang, X. (2006), Intended and implemented HRM: the missing linch pin in strategic human resource management research, *International Journal of Human Resource Management*, 17, pp.1171-1189. Accessed: 1 May 2018, doi:11.1007/0024-8044.83.1

Khudeir, H.(2016). The Effect of Blending HRM Transformational Leadership Style with HRM ICT Expertise Leadership Style on Creating New HRM Strategy that Enable National Companies to Go Global. Evidence from Jordan: Sayegh Group and Hikma Pharmaceutical Corporation, *Journal of Education and Practice*, 7(31), pp.108-112. Accessed: 12 July 2017, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1122551.pdf>

Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51. Accessed: 6 August 2017, doi:10.1037/0021-9010.81.1.36

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kotter, J.P.(1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press

Lavelle, J.L., Rupp, D.E. and Brockner, J.(2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange and Citizenship Behaviour: The Target Similarity Model, *Journal of Management*, 33(6), pp.841-866, Accessed: 1 January 2018, <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>

Leroy, H. Segers, J. Dierendonck, D. and Hartog D. (2018). Managing People in Organizations: Integrating the study of HRM and Leadership, *Human Resource Management Review*, In Press, Corrected Proof. Accessed: 19 September 2017, https://ac.els-cdn.com/S1053482218300883/1-s2.0-S1053482218300883-main.pdf?_tid=92a6ff64-3110-4ce9-8063-ea9af6cb0810&acdnat=1524412488_1e5e54dad10d4be60261e56269fb717a

Li, X., Sanders, K.K.and Frenkel, S.(2012). Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes, *The International Journal of Human Resources Management*, 22(9),pp. 1825-1842. Erişim Tarihi: 23 November 2017, https://www.researchgate.net/publication/233091338_Strategic_HRM_as_Process_How_HR_System_and_Organizational_Climate_Strength_Influence_Chinese_Employee_Attitudes

Long, C. (2013). Transformation of HR Professionals to be a Change Agent : Realistic Goal or Just a Dream, *Journal of Advanced Management Science*, 1(1), pp. 50-53. Erişim Tarihi: 31 August 2017, <http://www.joams.com/uploadfile/2013/0426/20130426025010200.pdf>

Loshali S. and Krishnan V.R.(2013). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership, *Journal of Strategic Human Resource Management* 2(1), pp.9-19. <http://www.rkvenkat.org/surabhi.pdf>

Mahoney, T. A. and Deckop, J. R. (1986). Evolution Of Concept And Practice in Personel Administration / Human Resource Management. *Journal of Management*, 12(2), pp.223-241. Accessed: 6 September 2017, <http://dx.doi.org/10.1177/014920638601200206>

Mansouri, N.(2016). Moderating Role of the Transformational Leadership in the Relationship between HRM Practices and Performance: A Study of ICT Companies of Malaysia, *Asian Social Science*, 12(7), pp.1-9. https://www.researchgate.net/profile/Nazanin_Mansouri/publication/304336891_Moderating_Role_of_the_Transformational_Leadership_in_the_Relationship_between_HRM_Practices_and_Performance_A_Study_of_ICT_Companies_of_Malaysia/links/584003ed08ae2d21755cb4b0/Moderating-Role-of-the-Transformational-Leadership-in-the-Relationship-between-HRM-Practices-and-Performance-A-Study-of-ICT-Companies-of-Malaysia.pdf?origin=publication_detail

Martin-Alcazar, Fernando P.M. Romero-Fernandez ve G. Sanchez-Gardey (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal of human Resource Management*, 16(5), pp.633-659. Accessed: 20 September 2017, <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper. http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf

Masterson, S. S., Lewis-McClellan, K., Goldman, B. M. Tylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, pp.738–748.

McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24-59. Accessed: 7 September 2017, <http://www.jstor.org/stable/256727>

McLaurin R.J. (2006). The Role of Situation in the Leadership Process: A Review and Application. *Academy of Strategic Management Journal*. 5, pp.97-114. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-166751823/the-role-of-situation-in-the-leadership-process-a>

Meyer, J.P. and Smith, C.A. (2009), HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–334. Accessed: 7 September 2017, <http://www.jstor.org/stable/256725>

Michalisin, M.D. Kline, D.M. ve Smith, R.D. (2000). Intangible Strategic Assets and Firm Performance: A Multi-Industry Study of The Resource Based View *Journal of Business Strategies*, 17 (2), pp.91-117. Accessed: 1 October 2017, https://www.researchgate.net/profile/Douglas_Kline2/publication/262450547_Intangible_strategic_assets_and_firm_performance_A_multi-industry_study_of_the_resource-based_view/links/57d1a14408ae6399a38b825c/Intangible-strategic-assets-and-firm-performance-A-multi-industry-study-of-the-resource-based-view.pdf?origin=publication_detail

Miyamoto M.(2015). Leadership in ITC Project Management, *Conference on Enterprise Information Systems / International Conference on Project Management / CENTERIS / ProjMAN / HCist* . October 7-9. https://ac.els-cdn.com/S1877050915025958/1-s2.0-S1877050915025958-main.pdf?_tid=bba38e2e-a35b-4e02-ac11-8cbe0e6fc280&acdnat=1524588816_b13a6ae3974e7c6362603de53319628b

Mowery D. and Rosenberg N.(1979). The Influence Of Market Demand Upon Innovation: A Critical Review Of Some Recent Empirical Studies, 8(2), pp.102-153. Accessed: 12 September 2017, [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(79\)90019-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(79)90019-2)

Mullins, L.J.(2005). *Management of Organizational Behaviour* (7th Ed.), London: Pearson. Accessed: 30 December 2017, <http://www.mim.ac.mw/ebook/books/Management%20&%20Organizational%20Behaviour,%207th%20edition.pdf>

Nahavandi, A.(2000). *The Art and Science of Leadership*, pp.1-48, New Jersey: Prentice Hall. Accessed: 16 August 2018, http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/standesign/pdfs/D12_Sample.pdf

Nasir, M.H. N. and Sahibuddin, S. (2011). Critical success factors for software projects: A comparative study. *Scientific Research and Essays*. 6(10), pp. 2174-2186. Accessed: 18 March 2018, http://www.academicjournals.org/article/article1380714134_Nasir%20and%20Sahibuddin.pdf

Newman, A. ve Sheikh, A.(2014). Determinants of Best HR Practices in Chinese SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), pp.414-430. Accessed: 10 April 2018, <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JSBED-05-2014-0082>

Nishii, L. and Wright, P. M. (2007). Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management, *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper*, 07-02, pp.1-33. Accessed: 13 September 2017, <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1468&context=cahrswp>

Nishii, L.H. Lepak, D.P. and Schneider, B. (2008), Employee Attributions of the Why of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 61, pp.503–545. Accessed: 13 September 2017.

Northouse, P.(2016). *Leadership Theory and Practice* (7th ed.) USA: Sage.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.

OECD, Skills for a Digital World, December 2016, pp.1-.4. Accessed: 3 August 2017, <https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>

Ogbonnaya, C.N. and Nielsen, K.(2016), Transformational Leadership, High Performance Work Practices, and an Effective Organization. *76th Annual Meeting of the Academy of Management*, 5-9 August 2016.

Ogunsakin, O. (2015), Employees Perceptions of Managerial Transformational Leadership Behaviors and Effectiveness Among Information Technology Managers, Doctoral Dissertation, Walden University,
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2270&context=dissertations>

Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, Erişim Tarihi: 19 Nisan 2018,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/07/20130706M1-1-1.doc>

Paluch, R., Nishii, L., Khattab, J. and Shemla, M., (2017). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 12(1), pp.37–2. Accessed: 16 October 2017,
https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tr/&httpsredir=1&article=1046&context=cahrs_researchlink

Parry, K.W., Bryman, A.(1999). *Managing Organizations: Current Issues*. Clegg, S.R., Hardy, C. (Eds.). Chapter 2 : Leadership in Organizations. London: Sage Publications. Accessed: 25 April 2018,
http://www2.bi.no/library/tadc/KLS3551_ISBN_1.pdf

Pawar, A.(2003) Central conceptual issues in transformational leadership research, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(7), pp.397-406. Accessed: 3 June 2017, <https://doi.org/10.1108/01437730310498596>

Pawar, A.(2016).Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business, *International Journal of Enhanced Research in Management and Computer Applications*, 5(5), pp.14-21, University of Pune

Pereira, C.M.M. and Gomes J.F.S. (2012). The Strength Of Human Resource Practices and Transformational Leadership: Impact on Organizational Performance, *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(20), pp.4301-4318. Accessed: 19 September 2017,
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2012.667434?needAccess=true>

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of The Workforce*, Clardy A.(Ed.), Boston: Harvard Business School Press. Accessed: 21 August 2017, <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070210>

Pfeffer, J. (2007). The Real Keys To High Performance, *Leader To Leader Institute*, 8, pp. 23-29. Accessed: 2 August 2017, <https://doi.org/10.1002/ltl.40619980809>.

Piening, E. P., Baluch, A. M., Ridder, H. G. (2014). Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), pp.545–567. Accessed: 19 September 2017, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.21605>

Pillai R., Scandura T. A, Williams E.A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures, *Journal of International Business Studies*, 30(4), pp.763-779. Accessed: 1 July 2017, <http://justiceleaders.org/app/uploads/Leadership-and-Organisational-Justice-Similarities-and-Differences-across-Cultures.pdf>

Pongpearchan P. (2015). Effect of Transformational Leadership on Strategic Human Resource Management And Firm Success of Toyota's Dealer in Thailand, *The Business and Management Review*, 7(1), pp.256-265. Accessed: 18 May 2017, http://www.abrmmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_19580/conference_33767.pdf

Powell W.W. and Snellman K.,(2004), The Knowledge Economy, *Annual Revolution Sociology*, 30, p.199-220. Accessed: 26 August 2017, p.210. https://scholar.harvard.edu/files/kaisha/files/powell_snellman.pdf

Prowse P. and Prowse J.(2010), Whatever Happened to HRM Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp.145-162, 59(2). Accessed: 23 October 2017, <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17410401011014230>

Quansah, N. (2013). The Impact of HRM Practices on Organisational Performance: The Case Study of Some Selected Rural Banks, Business Administration. Master Thesis. Kwame Nkrumah University of Science and Technology (Knust). Accessed: 3 September 2017, <http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/7747/1/NANCY%20QUANSAH.pdf>

Rajani, N.S., Reddy, V.B., Parvathi, A. (2016), Recruitment Practices in IT Sector: A comprehensive Analysis of Selected Indian and Mnc Companies, *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 5(4), 257-267. Accessed: 3 October 2017, <http://www.ijstr.org/final-print/apr2016/Recruitment-Practices-In-It-Sector-A-Comparative-Analysis-Of-Select-Indian-Mnc-Companies.pdf>

Rauch, C. F., and Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis For an Alternate Approach to the Study of Leadership*. Hunt J.G., Hosking D.M., Schriesheim C.A.,

Stewart R. (Eds.). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pp. 45-62). NY: Pergamon Press.

Redmond, M.V. (2015). Social Exchange Theory, *English Technical Reports and White Papers*, 5. Accessed: 27 February 2018,
https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=engl_reports

Renwick, D.(2003). Line Manager Involvement in HRM: An Inside View, *Employee Relations*, 25(3), pp.262-280. Accessed: 16 October 2017,
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01425450310475856>

Richards, D. and Engle, S. (1986). *After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions*. Adams, J.D. (Ed.), *Transforming Leadership* (pp. 199-214). VA: Miles River Press.

Riggio, R.E (2003). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey. s.361

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.

Saha, N., Gregar A., Bata, T. (2012). Human Resources Management : As a Source of Sustained Competitive Advantage of the Firms, *International Proceedings of Economics Development and Research*, 46(1). Accessed: 16 October 2017,
<https://pdfs.semanticscholar.org/550c/fa20486a556308a59f358d6be3e739e20fba.pdf>

Samad, S.(2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance, *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management Social and Behavioral Sciences*, 57, pp.486-493, Malaysia. Accessed: 21 June 2017,
https://ac.els-cdn.com/S1877042812046770/1-s2.0-S1877042812046770-main.pdf?_tid=f7090dec-ea-fa-45da-8703-7c95943161d7&acdnat=1524589671_762bb728c694ba2cf879183c27a4fb51

Saraç, Ö.E.(2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma, İKY. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara. Erişim Tarihi: 4 Ekim 2017,

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=cbOXH84ZayrLjc0tI-QXKs0Pa5_rW1wlOLmbdvTLesmN4kYq5yinAl8Z8ZjtLzac

Savaneviciene, A. and Stankeviciute, Z.(2012). *Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage, Globalization- Education and Management Agendas*, Croatia : InTech. Accessed: 3 November 2017,

<https://www.intechopen.com/books/globalization-education-and-management-agendas/human-resource-management-and-performance-from-practices-towards-sustainable-competitive-advantage>

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*(2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Seip, K.R.(1984). Charismatic Leadership In India: A Study of Jawaharlal Nehru, Indira Gandhi, And Rajiv Gandhi. Masters Theses. Oklahoma State University.

<https://shareok.org/bitstream/handle/11244/17066/Thesis-1987-S461c.pdf?sequence=1>

Seyal, A.(2015), Examining the Role of Transformational Leadership in Technology Adoption: Evidence from Bruneian Technical and Vocational Establishments, *Journal of Education and Practice*, 6:8, pp.32-43. Accessed: 16 July 2017,

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082744.pdf>

Shin, S.J. and Zhou, J.(2003).Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea, *The Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 703-714. Accessed: 10 July 2017, <http://psycnet.apa.org/doi/10.2307/30040662>

Shola, A.I, Adnan, Z.B, Saad, S.B (2017), Influence of Human Resources Management on Service Quality of Risk business in Northwestern Nigeria, *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), pp.23-32.

Accessed: 25 October 2017,

<http://www.publishing.globalcsrc.org/ojs/index.php/jbsee/article/download/178/230>

Sikora, D.M. and Ferris G.R. (2014). Strategic Human Resource Practice Implementation: The Critical Role of Line Management, *Human Resources Management Review*, 24, pp.271-281.

<https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2017/11/Strategic-human-resource-practice-implementation-1.pdf>

Silva, H.C. and Lima, F. (2017). Technology, Employment and Skills: A Look Into Job Duration, 46, pp.1519-1530. Accessed: 16 November 2017, https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Lima4/publication/318770240_Technology_employment_and_skills_A_look_into_job_duration/links/59ede592a6fdccbbe4d20d7e/Technology-employment-and-skills-A-look-into-job-duration.pdf?origin=publication_detail

Soriano, D.R., Huang, K. (2013). Innovation and Entrepreneurship in Knowledge Industries, *Journal Of Business Research*, 66, pp.1964-1969. Accessed: 21 January 2018,

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2327050/mod_resource/content/1/2013/artigos_modulo_2/1-s2.0-S014829631300043X-main.pdf

Sosik, J.J., Kahai, S.S. and Avolio, B.J.(1998), Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups, *Creativity Research Journal*, 11(2), pp.111-121.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15326934crj1102_3?needAccess=true#aHR0cHM6Ly93d3cudGFuZGZvbmxpbmUuY29tL2RvaS9wZGZvMTAuMTIwNy9zMTUzMjY5MzRjcmoXMTAyXzM/bmVlZEFjY2Vzcz10cnVlQEBAMA==

Sternberg, R.J.(2006). The Nature of Creativity, *Creativity Research Journal*, 18(1), pp.87-98. Accessed: 25 March 2018,

https://www.cc.gatech.edu/classes/AY2013/cs7601_spring/papers/Sternberg_Nature-of-creativity.pdf

Storey, J.(1995). *Human Resources Management: A Critical Text*, Routledge, London

Sum, V. (2011). Integrating Training in business Strategies Means Greater Impact of Training on the Firm's Competitiveness, *Research in Business and Economics Journal*, 4, pp.1-19. Accessed: 21 June 2017, <https://ssrn.com/abstract=1868023>

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S.(2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.

Taipale, A.(2016). From Administrative to Strategic Human Resource Management: A Case Study of Factors Affecting the Transformation, Master theses, Institute of Industrial Engineering and Management. Aalto University. Accessed: 18 August 2017,

https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/19712/master_Taipale_Aleksi_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Takeuchi, R.(2003). How Do We Get From There To Here? Understanding The Black Box In Strategic Hrm Research From Resource-Based And Social Exchange Perspectives, Doctoral Dissertation, University of Maryland. Accessed: 3 February 2018,

<https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/292/dissertation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tian, A.W., Cordery, J. and Gamble, J.(2016). Staying and Performing: How Human Resource Management Practices Increase Job Embeddedness and Performance, *Personnel Review*, 45(5), pp.947-968. Accessed: 2 November 2017,

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/PR-09-2014-0194>

Tichy, N.M. and Devanna, M.A.(1986).*The Transformational Leader*, John Wiley and Sons Inc.,

Timothy, J. A., Woolf, E.F., Hurst, C., Livingston, B.(2006). Charismatic and Transformational Leadership, *Organisation Psychologie*, 50(4), pp.203-214. Göttingen. Accessed: 17 February 2018,

https://cstl-hcb.semo.edu/erfluegge/articles/judge_et_al2006.pdf

Toufaily, B.E.(2017). The Effects Of Transformational Leadership On Organizational Performance, *11th International Management Conference*, 2-4 November, Romania. Accessed: 23 November 2017,

http://conference.management.ase.ro/archives/2017/pdf/1_17.pdf

Tracey, J.B. and Hinkin, T.R.(1996). How Transformational Leaders Lead in the Hospitality Industry, School of Hotel Administration Collection, Cornell University. Accessed: 23 November 2017,

<http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1860&context=articles>

TUBISAD (2014), Bilgi ve İletişim Teknolojileri 2013 Pazar Verileri, Mayıs, ss.1-22, s.25. Erişim Tarihi: 26 Mart 2018,

http://tubisad2018.luckyeye.com/tr/images/pdf/tubisad_2014_pazar_verileri.pdf
TUBISAD (2015), Bilgi ve İletişim Teknolojileri 2014 Pazar Verileri, Mayıs, ss.1-22, s.23. Erişim Tarihi: 26 Mart 2018,
http://tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/raporlar-liste/TUBISAD-Raporlar/40/0/pdf/tubisad_pazar-verileri-2015-raporu.pdf

TUBISAD (2016), Bilgi ve İletişim Teknolojileri 2015 Pazar Verileri, Mayıs, ss.1-26, s.21. Erişim Tarihi: 26 Mart 2018,
<http://tubisad2018.luckyeye.com/tr/images/pdf/tubisad-bilgi-ve-iletisim-teknolojileri-sektoru-2016-pazar%20verileri.pdf>

TUBISAD (2017), Bilgi ve İletişim Teknolojileri 2016 Pazar Verileri, Mayıs, ss.1-27, s.18. Erişim Tarihi: 26 Mart 2018,
<http://tubisad2018.luckyeye.com/tr/images/pdf/tubisad-bilgi-ve-iletisim-teknolojileri-sektoru-2016-pazar%20verileri.pdf>

TÜBİSAD (2018a), Bilgi ve İletişim Teknolojiler iSektörü 2013-2016 Pazar Verileri Değerlendirme Raporu. Erişim Tarihi: 3 Nisan 2018,
http://tubisad2018.luckyeye.com/tr/images/pdf/tubisad_2013-16_bit_pazar_degerlendirmesi.pdf

TÜBİSAD (2018b), *Türkiye'nin Dijital Ekonmiye Dönüşümü*, İstanbul: A4 Ofset Matbaacılık. Erişim Tarihi: 3 Nisan 2018,
http://tubisad2018.luckyeye.com/tr/images/pdf/tubisad_turkiyenin_dijital_ekonomiy_e_donusumu_raporu_subat2018.pdf

TUİK (2016), Düzeltilmiş Haber Bülteni: Yıllık Yurtiçi Hasıla 2015, (Sayı:24921),12 Aralık, Erişim Tarihi: 16 Mart 2018,
www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24921,

TUİK (2016), *İstatistiklerle Türkiye 2015*, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası
http://ec.europa.eu/eurostat/documents/7330775/7339623/Turkey+_in_statistics_2015.pdf/317c6386-e51c-45de-85b0-ff671e3760f8

Tokol, A. (2015).*Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler* (6.baskı), Bursa: Dora yaynevi.

Tunç, T.(2017).*Modern Liderlik Yaklaşımları*, Çankaya Üniversitesi, Ankara.

Tunç, T.(2017).*Stratejik Analiz*, Çankaya Üniversitesi, Ankara.

Tüzün, İ.(2013a), İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Biriminin Saygınlığının Rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), ss.171-185. Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2017, <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C20S12013/171-185.pdf>

Tüzün, İ.(2013b). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), ss.61-76. Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2017, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98246>

Tüzün, İ. ve Kalemci, R.A.(2016). İKY İşlevleri ve Hat Yöneticileri Etkililiğinin Çalışan İş Performansına Etkileri Üzerine bir Araştırma. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ss. 560-577. 29-31 Mayıs, İstanbul. Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2017, <http://yonorg2016.sabanciuniv.edu/sites/yonorg2016.sabanciuniv.edu/files/24.%20UYO%20-%20KONGRE%20K%C4%B0TAP%C3%87I%C4%9EI.pdf>

Ulrich, D.(1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners, *Human Resource Planning*, 10(4), pp.169-184. Accessed: 6 November 2017, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d1a87a08-48cc-428d-b4fe-f6ac9f3ac1d5%40sessionmgr4008>

Ulrich, D.(1997). *Human Resources Champions : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Kryscynski D., Ulrich, M., Brockbank, W., Slade J. (2016). Human Resource Competency Conference : 2016 HR Competency Model, Michigan Ross Executive Education. Accessed: 3 July 2017, http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf

Ulrich, D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M.(2012), HR Talent and the New HR Competencies, *The RBL White Paper Series*. <https://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/HRtalent-HRcompetencies.pdf>

Vakıflar Bankası Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü (2007), Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme, Eylül. Accessed: 16 Nisan 2018, https://www.vakifbank.com.tr/documents/earastirma/Kuresellesme_Surecinde_Dunya.pdf

Vasilaki, A. Tarba, S. Ahammad, M.F. Glaister, A.J. (2016) The moderating role of transformational leadership on HR practices in M&A integration. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (20). pp.2488-2504. Accessed: 21 June 2018, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1204556>

Verkerk, P.J.(1990). Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness: background and recent developments, *OCTO-Report*, 9002, Eindhoven University of Technology. Accessed: 1 March 2018, <https://pure.tue.nl/ws/files/4271307/352989.pdf>

Vinayak, J.O and Laghate, K.(2016). Analysis of project management issues in information technology industry: an overview of literature, *International Journal of System Assurance Engineering Management*, 7(4), pp.418-426. Accessed: 16 January 2018, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs13198-016-0469-4.pdf>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley. Accessed: 16 January 2018, <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>

Walton, R.E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace : In *Factory after Factory, There is a Revolution Under Way in the Management of Work*. Readings on Labor-Management Relations. *Harvard Business Review*, 63(2), pp.77-84. Accessed: 26 February 2017, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED339865.pdf>

Wang, M.K. (1996) The study of employee's morale on the telecommunication change environment in privatize. *Working paper no. 96. Human Resource Discussion Series*, National Chung Hsing University.

Wang, M.K. ve Hwang, K.P.(2012). The Impact of Employee Perceptions of Human Resource Management Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment during Privatization the Transformations of Privatization: An Empirical Study of Telecommunications Corporations in Taiwan. *Asia Pacific Management Review* 17(3), pp. 321-342.

Weber, M.(1947). Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization. Translated by Henderson, A.M. and Parsons, T. (Eds.) New York: Free Press.
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276724>

Whyte, S.(2012). Examining The Relationship Amongst Human Resource Management, Leadership, and Firm Performance Outcomes With Knowledge Workers: Preliminary Evidence From A Biotechnology Company, Masters Thesis in Business of Administration, University Of Prince Edward Island, Accessed: 18 January 2018,
<https://www.islandscholar.ca/islandora/object/ir%3A3769/datastream/PDF/view>

Woods, L. I. (2014). Strategic Human Resources And Leadership Style Characteristics. Masters Theses, Human Resource Management, School of Business, Capella University. Accessed: 2 December 2017,
<https://www.capella.edu/online-degrees/masters-human-resource-management/>

Wren, D. A., Bedeian, A. G., Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's Administrative theory. *Management Decision*, 40(9), pp.906-918. Accessed: 27 October 2017, https://donsdocs.files.wordpress.com/2014/07/www-bus-lsu-edu_bedeian_articles_fayol.pdf

Wright, P.M. and McMahan, G.C.(1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), pp.295-320. Accessed: 19 February 2018,
<http://www.humanitarianweb.org/wp-content/uploads/2017/11/Theoretical-Perspectives-for-Strategic-HRM.pdf>

Wright, M.P. McMahan, G.C. McWilliams, A. (1993), Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. G93-19(239). CA: Center for Effective Organizations Publication.

Yıldız, Z.(2011), Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*,3(5),ss.54-71. Erişim Tarihi: 15 Nisan 2018, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/213959>

Yılmaz, N.(2015). ERP Kullanımının Tedarik Zinciri Performansına Etkileri: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, s.19.
Erişim Tarihi: 17 Ekim 2017,
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=WBc656i315e2eV6-EZV1onkITqN850PQiDW1oMANFEIUn-p7aKZ2NXiuo1-mPN_q

Young, S. Bartram, T. Stanton P. ve Leggat S.(2009), High Performance Work Systems and Employee Well-being: The Effects of Social Identification, *Australian and New Zealand Academy of Management, ANZAM 23th Conference Paper*, 2-4 December, Accessed: 2 March 2018,
https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1208_BARTRAM_TIMOTHY-479.PDF

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), pp.285-305.
Accessed: 24 September 2017,
https://ac.els-cdn.com/S1048984399000132/1-s2.0-S1048984399000132-main.pdf?_tid=c943166e-667c-4f26-b92a-7b9f8e201f20&acdnat=1524584855_abdb611e76622a3daa8c548e4e2df7d9

Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 19, pp.708-722, doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.008.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
Accessed: 3 Haziran 2017,
<https://odtuden.com.tr/iktisadi-ve-idari-bilimler-fakultesi/994-leadership-in-organizations-7th-ed.html>

Yüksel, Ö.(1997). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmeler, *Amme İdaresi Dergisi*, 30:2, pp.31-43.

Yüksel, Ö.(2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zhu, W., Chew, I.K.H, Spangler, W.D.(2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human–Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quarterly*, 16, pp.39-40. Accessed: 17 Temmuz 2017,
https://ac.els-cdn.com/S1048984304001195/1-s2.0-S1048984304001195-main.pdf?_tid=a052b9a9-cd00-41db-b24b-7fdc01b61763&acdnat=1524584414_82253abfb7fbd324587c770a8ce04f24

EKLER

EK-1

BİLİŞİM SEKTÖRÜ ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Ankette Bilişim Sektörü çalışanlarına göre liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimine verdiği desteği ölçen sorular vardır. Elde edilen veriler bu konudaki bilimsel çalışmaya veri tabanı oluşturmak için kullanılacaktır. Kimlik belirtmenize gerek yoktur.

Anketin geçersiz sayılmaması için lütfen boş soru bırakmayınız. Cevaplarken olması gerekeni değil olanı işaretleyiniz.

Katılımınız için şimdiden teşekkürler.

Yaşınız ? _____ ☐ ☐ ☐
Eğitim durumunuz nedir ? MYO mezunu Üniversite mezunu Y.Lisans/ Doktora mezunu
Firmadaki pozisyonunuz nedir? _____
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz? _____
Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz ? _____
Bilişim Sektöründe toplam kaç yıllık tecrübeye sahipsiniz? _____

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Anketi cevaplamak için lütfen yukarıdaki ölçeği kullanınız.

BİR ÜST YÖNETİCİM ...

1.	Doğruluğu baştan kabul edilmiş kritik varsayımları sorgular.	1	2	3	4	5
2.	En önemli değerlerinden bahseder.	1	2	3	4	5
3.	Sorunları çözerken farklı bakış açılarını araştırır.	1	2	3	4	5
4.	*	1	2	3	4	5
5.	*	1	2	3	4	5
6.	*	1	2	3	4	5
7.	*	1	2	3	4	5
8.	*	1	2	3	4	5
9.	*	1	2	3	4	5
10.	*	1	2	3	4	5
11.	*	1	2	3	4	5
12.	*	1	2	3	4	5
13.	*	1	2	3	4	5
14.	*	1	2	3	4	5
15.	*	1	2	3	4	5
16.	*	1	2	3	4	5
17.	*	1	2	3	4	5
18.	*	1	2	3	4	5
19.	*	1	2	3	4	5

4-20 arasındaki ifadeler ÇLA anketi lisans haklarıyla korunduğu için gösterilmemiştir.

20.	*	1	2	3	4	5
21.	Bu firmada bana eğitim ve gelişim için yeterli fırsat sağlanıyor.	1	2	3	4	5
22.	Bu firmada işimi yapmak için ihtiyacım olan eğitimi alıyorum.	1	2	3	4	5
23.	Bu firmada personel seçiminde tanımlanmış ve katı adımlar uygulanır.	1	2	3	4	5
24.	İşimin güvencede olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
25.	Bu firmada uygulanan ödüllendirme doğrudan işimdeki performansıyla ilgilidir.	1	2	3	4	5
26.	Çalıştığım birimde kariyer yönetimine yüksek düzeyde önem verilir.	1	2	3	4	5
27.	Terfi etmek istediğim pozisyon için fırsatlarım var.	1	2	3	4	5
28.	Uygulanan performans değerlendirme sistemi zayıf ve güçlü yönlerimi doğru bir şekilde tespit etmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
29.	Yılda en az bir kere iş performansıma ilişkin faydalı (anlamlı) geribildirim alıyorum.	1	2	3	4	5
30.	İşimin güvencede olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5

*Anketin geçersiz sayılmaması için lütfen boş soru bırakmayınız. Cevabınızı **değiştirmek** için üzerine çizip yeniden işaretleyebilirsiniz. Katıldığınız için teşekkürler.*